



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Firemní kultura společnosti Kofola a.s. ČeskoSlovensko  
Corporate culture in Kofola PLC CeskoSlovensko company

Student:

Jana Běčáková

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA

Ostrava 2015

## Zadání bakalářské práce

Student: **Jana Běčáková**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku

Téma: Firemní kultura společnosti Kofola ČeskoSlovensko, a.s.  
Corporate Culture in Kofola PLC CeskoSlovensko Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska firemní kultury
  3. O společnosti Kofola ČeskoSlovensko, a.s.
  4. Analýza firemní kultury
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

KRYMLÁKOVÁ, Hana. *Etika a odpovědnost organizace*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2009. 238 s. ISBN 978-80-248-2092-7.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

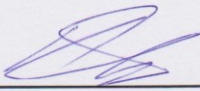
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

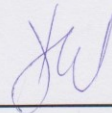
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015



  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 7.5.2015

Jana Běčáková  
*Jana Běčáková*

## **Poděkování**

Poděkování patří především paní Ing. Haně Šterkové, Ph.D., MBA za odborné vedení této bakalářské práce, za její cenné připomínky, kritické rady a profesionální náhled. Dále děkuji panu inženýrovi Petru Kulovanému za vstřícný přístup a všem zaměstnanců Hoop Polska Sp. z o.o., kteří byli ochotni vyplnit můj dotazník. A v neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině za podporu.

# Obsah

1	Úvod .....	5
2	Teoretická východiska firemní kultury .....	7
2.1	Organizační kultura .....	7
2.1.1	Prvky organizační kultury .....	10
2.1.2	Typologie organizační kultury .....	13
2.1.3	Střet a asimilace kultur .....	17
2.1.4	Změna organizační kultury .....	20
2.1.5	Nástroje utváření a změny organizační kultury .....	21
2.2	Národní kultura .....	25
2.2.1	Části kulturního prostředí .....	26
2.2.2	Dimenze národní kultury .....	30
2.3	Metodiky .....	34
2.3.1	Dotazování .....	34
2.3.2	Pozorování .....	35
2.3.3	Rozhovor .....	36
2.3.4	Analýza dokumentů .....	36
2.3.5	Komparace .....	37
2.4	Shrnutí teoretické části práce .....	38
3	O společnosti Kofola ČeskoSlovensko, a.s. ....	40
3.1	Profil společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s. ....	40
3.2	Historie a vznik společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s. ....	41
3.3	Získaná ocenění .....	42
3.4	Organizační struktura společnosti .....	44
4	Analýza firemní kultury .....	46
4.1	Problematika akvizice .....	46
4.2	Srovnání firemní kultury .....	48

4.2.1	Hodnoty, vize a mise společností .....	48
4.3	Dotazníkové šetření .....	51
4.4	Prvky firemní kultury .....	61
4.5	Typologie organizační kultury .....	66
4.6	Shrnutí praktické části práce .....	68
5	Závěr .....	72

Seznam použité literatury

Seznam zkratek

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

# 1 Úvod

S kulturou se setkávají všichni členové společnosti v každodenním životě už odjakživa, ačkoliv si to sami ani neuvědomují. Kultura je významným aspektem pro každého jednotlivce a díky ní se jedinci chovají a uvažují určitým způsobem. A tak jako kultura ovlivňuje vztahy členů společnosti, ovlivňuje i podniky a vztahy mezi nimi. Firemní kultura je stále více rozebíranou problematikou, neboť její utváření, řízení či změna dopomáhají dosažení cílů podniku. Dobře fungující firemní kultura vytváří jistou osobnost firmy, vnějšímu okolí promítá její hodnoty, cíle, ale i atmosféru, která ve firmě panuje. Nejen tyto aspekty utváří firemní kulturu, důležité je i chování mezi zaměstnanci, vzory, které jsou ve firmě uctívány, stejně tak firemní historky, zvyky a mnohé další. Celková firemní kultura přispívá k celkovým výsledkům podniku.

V dnešní době se stále více firem snaží proniknout do mezinárodního sektoru a rozšířit zde svou působnost. I zde je důležité věnovat se firemní kultuře. Ať už se jedná o vytvoření nové divize v zahraničí či o spojení dvou firem, je nezbytné poznat nejen firemní ale i národní kulturu, obě jsou mnohdy úzce propojeny.

Autorka této bakalářské práce bude v rámci řešené problematiky spolupracovat se společností Kofola ČeskoSlovensko a.s., ve které bude řešit problematiku firemní kultury v její dceřiné společnosti v Polsku. Dílčím cílem bude srovnání české a polské firemní kultury fungující ve společnostech Kofola ČeskoSlovensko a.s. a Hoop Polska Sp. z o.o. a následný návrh na zlepšení firemní kultury. Hlavním cílem bakalářské práce bude analýza procesu formování firemní kultury společnosti Kofoly ČeskoSlovensko a.s. v případě akvizice.

Práce se bude skládat ze dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část bude věnována vymezením pojmu organizační kultury, jejím prvkům, typologiím, budou zde objasněny způsoby střetu kultur a změny organizační kultury s příslušnými nástroji změny a v neposlední řadě budou popsány části národní kultury a její dimenze. V souvislosti s praktickou částí budou nakonec vymezeny metody, které budou v práci použity. V praktické části bude charakterizovaná vybraná společnost, její historie, získaná ocenění a organizační struktura. V analytické části bude porovnávána firemní kultura společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s. v oblasti sídla společnosti v České republice a dceřiné společnosti v Polsku. Následuje samotná analýza procesu formování firemní kultury společnosti Kofoly ČeskoSlovensko a.s. v rámci uskutečněné akvizice. Analýzy budou prováděny prostřednictvím vybraných metod a to pozorováním, dotazníkovým šetřením a rozhovorem s manažerem firmy.



Bude provedeno vyhodnocení výsledků a na závěr autorka navrhne řešení, které by mělo vést k dalším opatřením při zahraniční spolupráci.

## 2 Teoretická východiska firemní kultury

V této části bakalářské práce jsou z teoretického hlediska popsány tři okruhy. První podkapitola je zaměřena na organizační kulturu, jsou popsány její jednotlivé prvky, dále jsou uvedeny typologie podle R. Harrisona a Ch. Handyho, F. Trompenaarse, T. E. Deal a A. A. Kennedyho. Následuje problematika střetu a asimilace kultur, jak z pohledu samotné organizace, tak z pohledu fúzí a akvizicí. Je zmíněna změna kultury a s tím související nástroje k uskutečnění této změny. Druhá podkapitola se týká národní kultury, jejích částí a dimenzí. V poslední třetí subkapitole je vymezena metodika, která bude v této práci použita.

### 2.1 Organizační kultura

V současnosti je mezinárodní spolupráce nedílnou součástí mnoha firem, proto je nutná znalost odlišných kultur a to i v případě jednání s vnitrozemní firmou, která může mít organizační kulturu, v některých případech, ještě odlišnější. A tak schopnost poznávat a chápat jiné kultury je nyní cílem spousty podniků i kvůli dosažení konkurenční výhody.

První počátky organizační kultury se datují do 60. let minulého století, ovšem největší zájem byl na organizační kulturu kladen v 80. letech a to především díky ekonomickému růstu Japonska. Tzv. „japonský ekonomický zázrak“ podnítil zájem o japonskou filozofii a jeho způsob řízení. Japonský ekonomický zázrak, tak je po druhé světové válce označován japonský ekonomický vývoj. Japonské ekonomické řízení přitahovalo od šedesátých let pozornost celého světa a pro USA se postupně stávalo obávajícím konkurentem. Japonci využívali informační zdroje, robotizaci, měli silný výzkum a promyšlenou obchodní strategii a taktiku, inovovali a vyráběli kvalitně a levně. Japonský systém řízení se snažil svět napodobovat. Klíčem k úspěchu japonského řízení byli lidé, kteří využívali svých sociálních a kulturních zvláštností. Zásadní význam zde měla kultura vedená ve firmách, kde přístup k pracovníkům byl přístupem ke skupině, důležitý význam měla neformální autorita vedoucího a také morálně-psychologické klima, podporovaly se podnikové rituály, všichni se vzájemně znali a problémy byly diskutovány na neformální úrovni. (Kociánová, 2012)

Nejedna publikace dopomohla k rozšíření povědomí o organizační kultuře, jednou z těchto publikací je například kniha *In Search of Excellenc* (1982) autorů Toma Peterse a Roberta H. Watermana nebo neméně významná kniha Deal a Kennedyho *Corporate Cultures* (1982). Od této doby je možné setkat se se stovkami knih a článků pojednávající o této problematice.

## Definování kultury

Existuje řada definic kultury. O jejich zmapování se pokusili například Kroeber a Kluckhohn, kteří identifikovali více než 200 těchto definic. Autorka uvádí stěžejní definice organizační kultury:

- *„Kultura je dle Tylora (1871) celistvým komplexem zahrnujícím znalosti, přesvědčení, morálku, právo, zvyky a jakékoli další schopnosti a návyky požadované po člověku jako členu společnosti. Tak kultura není pouze umění a hudba, jak se někdy ztotožňuje, ale zahrnuje především normy a hodnoty, v jejichž rámci se realizuje náš sociální život, naše vědomí dobra a zla, náš jazyk, naše náboženství atd.*
- *Kultura může být dle Kloskové (1967) stručně definována jako reaktivně integrovaný celek zahrnující lidské chování a jeho výtvoř, přičemž toto chování se řídí v určitém společenství v procesu interakce vytvořenými vzory. “ (Nový, Surynek a kolektiv, 2006, s. 77, 78)*
- *„Kultura je dle Lintona (1945, s. 32) konfigurace naučeného chování a výsledků tohoto chování, jehož základní elementy si členové kultury mezi sebou předávají.*
- *Kultura se dle Kroebera a Kluckhohna (1952, s. 357) skládá s explicitních a implicitních vzorců chování, které jsou získávány a předávány pomocí symbolů...*
- *Kultura je dle Hofstede (1991, s. 5) společné naprogramování mysli, které odlišuje členy jedné skupiny od druhé ... “ (Jančíková, 2008)*

Tvůrce moderní globální vědecké definice, Edward Burnett Tylor, vymezil tento pojem následovně: *„Kultura neboli civilizace je složitý celek, který zahrnuje vědění, umění, právo, morálku, zvyky a všechny ostatní schopnosti a obyčeje, jež si člověk osvojil jako člen společnosti“.* (Lukášová, 2010, s. 12)

Kulturou se rozumí vše, co je v určité skupině vytvořeno, co přetrvává a bývá přetvářeno, může to být jazyk, víra, morálka, právo, zvyky, hodnoty, výchova, jednání, ostatně vše, co umožňuje dané skupině fungovat. Tyto aspekty jsou pro každou skupinu specifické a předávají se prostřednictvím učení.

Nejvíce studovanými druhy kultur jsou kultura národní a kultura organizační, lze se setkat i s kulturou regionální, kulturou jednotlivých oblastí průmyslu, kulturou povolání a nejnověji s kulturou globální. (Lukášová, 2010)

Pro účely této bakalářské práce se autorka přiklání k definici kultury dle Lukášové, která je vhodná z hlediska cíle této bakalářské práce.

### **Definování organizační kultury**

Tak jako jednotlivé národy tedy i jedinci jsou prezentováni svou mentalitou, osobností, charakterem a identitou, taktéž každý podnik uplatňuje tyto aspekty uvnitř firmy. Název pro tuto osobitost je corporate identity. Pod prvky corporate identity si lze představit design, který je nezbytný pro odlišení dané firmy od jiných a může být viděn například na samotném logu firmy, na barevném a grafickém provedení vizitek, letáků, uniforem, webových stránek, obalech a dalších vizuálních předmětech. Corporate identity je utvářena komunikací uvnitř firmy, ale i komunikací s vnějším prostředím, podle níž si o firmě může každý vytvořit svůj „obrázek“. A nakonec ne méně důležitý prvek, a to firemní kultura, zde se jedná o vztahy zaměstnanců mezi sebou, vztahů nadřízených a zaměstnanců, ceremoniálů a rituálů probíhajících vně firmy, to vše působí na myšlení a jednání pracovníků v podniku. (Kapoun, 2008)

Identita nebo také osobitost firmy je vnějším prostředím, zákazníky, firmami a partnery, chápána jako corporate image. Důležité je, si tyto dva pojmy neplést. Corporate identity je tvořena za dobrým účelem či nějakým cílem, jak na ni budou reagovat jiné subjekty ve formě corporate image je věc druhá. (Kapoun, 2008)

Kromě pojmu organizační kultura bývají v odborné literatuře užívány pojmy, jako jsou podniková kultura a firemní kultura, které popisují kulturní aspekty v organizacích. V anglosaských zemích je pak uváděn pojem *organizational culture* (organizační kultura) nebo v méně častých případech *corporate culture* (podniková, firemní kultura). (Lukášová, 2010)

Organizační kulturu vymezili někteří autoři takto: sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, přesvědčení, názory, očekávání, postoje a normy... které odhalují implicitní či explicitní souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají (Kilmann, Saxton a Serpa, 1985), základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčeními, hodnotami a chováním členů organizace (Denison, 1990), programovaný způsob vnímání odvozený z názorů a hodnot (Hall, 1995), vzorec názorů, hodnot, a naučených způsobů zvládání situací založených na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů (Brown, 1995).

Toto je výčet několika definic, k nalezení je jich však více. Na základě vyhodnocení teoretického vymezení organizační kultury je možné zobecnit základní charakteristiky:

- soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování,
- které jsou sdíleny v rámci organizace a
- které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy. (Lukášová, 2010)

Existují dva krajní přístupy k pojetí kultury firmy, vždy však dochází k určitému kompromisu těchto přístupů. První z nich je taková firma, která *má kulturu*. V této firmě je veškerá kultura utvářena vnitropodnikovými směrnici a pokyny, vytváří se zde určité právní, organizační, ekonomické a sociální předpisy a normy. Je zde riziko vzniku skryté kultury, která bude převládat a kterou management nebude schopný řídit ani ovlivnit. Druhým případem je firma *se svébytnou kulturou*, jenž nemá žádné předpisy či instrukce, ale je u většiny pracovníků zakořeněná. Velkou sílu zde má manažer, který ji utváří svým celkovým přístupem k pracovníkům. (Veber, 2009)

### 2.1.1 Prvky organizační kultury

Jako kulturní prvky jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, které jsou základními skladebními komponenty kulturního systému. (Lukášová, 2010) Kultura je utvářena především prostřednictvím symbolů, které úzce souvisí s prvky. Existují verbální symboly, jako jsou řeč, příběhy a mýty, potom to jsou neverbální symboly, což je oblečení, jednání a ceremoniály a nakonec statusové symboly, kde patří tituly, vizitky, loga a architektura. Ačkoliv se autoři na prvcích neshodli úplně jednotně, lze za ty nejdůležitější považovat: základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje a artefakty materiální a nemateriální. (Krymláková, 2009)

### Základní přesvědčení

Základní přesvědčení jsou přesně dané představy o fungování reality, členové organizací je vnímají jako přesně dané, jsou pro ně natolik samozřejmé, že mohou mít tendenci je bránit. Podle Edgara Scheina vznikají díky opakované zkušenosti při řešení určitého problému, která přinesla výsledek. Lidé ve skupině vidí, že problém se prostřednictvím určitého

řešení vyřešil a v budoucnu toto řešení budou zpětně uplatňovat. Tento prvek je velmi odolný vůči změnám a ovlivňuje pocity, myšlení a vnímání všech členů organizace. (Lukášková, 2010)

## **Hodnoty**

Firemní hodnoty jsou prvky, které jsou pro podnik důležité a o které podnik usiluje, proto by měly vycházet z firemní strategie. Příkladem může být udržování co nejnižší ceny výrobků, důraz na standardy kvality služeb, rychlé reakce na požadavky zákazníků a mnohé další. Hodnoty jsou často vyjadřovány prostřednictvím firemních vizí, problémem však někdy je, že bývají moc obecné, nejasné či příliš nadnesené a mají tak nulový efekt nebo mohou dokonce vést ke ztrátě důvěryhodnosti firemního vedení. Mělo by se tedy rozlišovat mezi fungujícími hodnotami, hodnotami částečně fungujícími a hodnotami neúčinnými, formálními. (Urban, 2014)

## **Postoje**

Postojem je myšlen vztah člověka k nějakému objektu – jevu, předmětu či jinému člověku. Může být pozitivní, negativní nebo neutrální. Postoje mají tři složky. Kognitivní složka je založena na všech informacích, které člověk o věci získal a vytváří si tak názor na objekt, dále emocionální složka, tedy citový vztah k objektu a nakonec konativní složka neboli chování k objektu. (Bělohávek, 1996)

## **Normy chování**

Normy jsou nepsanými pravidly chování, které poskytují návod k tomu, jak se chovat. Normy vyjadřují lidem to, co se předpokládá, že budou dělat, říkat, v co věřit a dokonce jak se budou oblékat. Předávají se ústní formou nebo chováním, nikoliv písemnou formou. Jsou upevňovány reakcemi lidí, ke kterým dochází v případě porušení norem. Normou může být například: práce nad rámec pracovní doby, správná komunikace se zákazníky, usilování o osobitý profesní rozvoj a další. (Armstrong, 2007)

## **Organizační mluva**

Mluva jinak řečeno jazyk je přirozený nástroj lidské komunikace a také slouží jako prostředek zprostředkování norem a hodnot podnikové kultury. Aby mohli noví zaměstnanci rozumět dané podnikové kultuře, měli by se naučit charakteristický jazyk podniku. V každém podniku se vytváří vlastní žargon, který odráží určitý způsob života zaměstnanců v dané profesní skupině. (Kachaňáková, 2008)

## **Historky a mýty**

Vyprávění historek nás doprovází od pradávna. Určité příběhy mohou lidi ovlivnit, poučit či inspirovat, není divu, že se s nimi lze setkat i ve firemní kultuře. Historky jsou přikrášlené příběhy o podnikových událostech, jež se odehrály v minulosti. Historky nenápadně a nevtíravě zavádějí sociální normy, které informují zaměstnance o tom, jak co se ve firmě smí nebo naopak, co se nedoporučuje dělat. Autoři Václav Cejthamr a Jiří Dědina (2010) přirovnávají historky k řeckým bájím. Boje hrdinů s draky přirovnávají k bojům moderních hrdinů s konkurencí, s vysokými náklady, hledají úspěšnou strategii k poražení konkurence. Dalším příkladem je založení firmy jako založení království či města.

Mýty se oproti historkám liší tím, že je jejich obsah nepravdivý nebo zcela smyšlený. Jsou však ve firmě jakýmsi „svatým přikázáním“. Mýty a historky ukazují, že je firma jedinečná a odlišná od jiných. (Cejthamr, Dědina, 2010)

## **Zvyky, rituály a ceremoniály**

Příkladem zvyků jsou oslavy narozenin, svateb členů organizace, kdy člen který bude vstupovat do manželského svazku, kolegům donese například koláčky, v případě narozenin pozve kolegy do pohostinství. V případě řešení problémů může být zvykem svolání mimořádné porady nebo naopak diskuze v jednotlivých kancelářích po skupinkách.

Ceremoniály jsou méně formalizované než rituály a obsahují emocionální projevy či aktivity. Zde se řadí oslavy svátků, oslavy výročí založení podniku, oslavují se organizační hrdinové, oceňují se zde úspěchy, pořádají se dětská odpoledne a další. (Lukášová, 2010)

Rituály jsou určitým typem kombinace zvyků a obyčejů, které mají na určitém místě a v určitém čase konkrétní význam. Projevují se ve formalizovaném a pravidelně se opakujícím

chování v rámci podniku. Každý rituál vede ke stabilizaci existujících podnikových hodnot a norem a také přispívá k upevňování existujících mocenských struktur. (Kachaňáková, 2008)

## **Hrdinové**

Hrdinové jsou modelem ideálního chování, často vnímáni jako vzor ideálního zaměstnance či manažera. Lze rozlišit dva druhy hrdinů, první hrdina, jenž se „rodí“, tím jsou například Henry Ford, Tomáš Baťa a druhým je „situační“ hrdina, což jsou hrdinové měsíce, roku či dne. Firma má možnost si hrdiny vytvářet sama, ne vždy to má pozitivní odezvu. Někdo může cítit zvolení osoby jako zaměstnance měsíce nespravedlivé nebo může cítit demotivaci z tohoto zvolení neboť má pocit, že takovýchto výsledků nemůže nikdy dosáhnout. (Lukášová, 2010)

## **Firemní architektura a vybavení**

Tento poslední prvek je součástí statusových symbolů. Tento prvek lze nazvat symbolickým artefaktem materiální povahy, je pro pracovníky organizace i vnější prostředí nejvíce viditelný. Do tohoto prvku patří logo podniku, architektura budovy, vnitřní vybavení budovy, firemní barvy, propagačními předměty apod. Tyto symboly mohou o firemní kultuře říct mnoho. Vybavení kanceláří naznačuje prestiž či skromnost firmy, jinak mohou být vybaveny kanceláře podřízených a nadřízených atd. (Lukášová, 2010)

Díky základním přesvědčením, která v organizaci panují, konkrétním hodnotám a normám chování, které jsou zde sdíleny, historkám, jež se v organizaci vyprávějí apod., lze pochopit obsah kultury konkrétní organizace. Prvky kultury jsou z tohoto pohledu ukazateli obsahu organizační kultury, ale prostřednictvím prvků kultury se může utvářet obsah kultury a také předávat nově příchozím pracovníkům.

Dílčím cílem bakalářské práce je srovnání firemních kultur dvou společností, proto se autorka v této práci zaměří na všechny uvedené prvky organizační kultury.

### **2.1.2 Typologie organizační kultury**

*„Typologie, které byly dosud vyvinuty, identifikují typické obsahy organizační kultury z různých úhlů pohledu a ve vztahu k různým aspektům organizace či vnějšího prostředí, které organizace ovlivňuje.“ (Lukášová, 2010, s. 99)*



Na základě komunikace s manažerem společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s. a v souvislosti s cílem práce autorka vymezila tři základní typologie organizační kultury:

- typologie R. Harrisona a Ch. Handyho,
- typologie F. Trompenaarse,
- typologie T.E. Deal a A.A. Kennedyho.

### **Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho**

Tato známá a užívaná typologie je pravděpodobně první typologií organizační kultury, vymezil ji Roger Harrison a později více rozpracoval a podle piktogramů zpracoval Charles Handy. R. Harrison ji rozčlenil na čtyři základní typy:

- kultura moci,
- kultura rolí,
- kultura úkolů,
- kultura osob.

V kultuře moci je kladen velký důraz na vztah podřízenosti a nadřízenosti. Vychází z vedení jednoho mocenského zdroje, na tomto zdroji závisí úspěch celé organizace. Platí zde byrokracie, existuje zde málo pravidel a atmosféra je soutěživá, orientovaná na moc. Piktogram této kultury představuje pavučinu, jejíž vlákna moci a vlivu se rozbíhají ze středu. Tradičním příkladem takovýchto firem jsou velké zločinecké organizace, firmy zabývající se obchodem a financemi. (Armstrong, 2008; Lukášová, 2010)

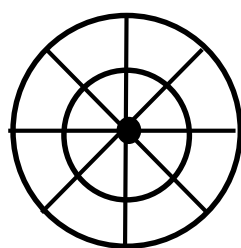
V kultuře moci je hlavní důraz kladen na to, aby osoby na určitých pozicích vykonávaly činnosti odpovídající jejich popisu a to podle předepsaných pravidel, norem apod. Důležitější je dodržování stanových pravidel než snaha o kreativitu či hledání nových možností zlepšení. Typická je pro firmy, kde převládají rutinní operace. (Urban, 2014)

Schéma má podobu řeckého chrámu, kde na vrcholu stojí management firmy a pilíře představují funkce a specializace, tyto základní pilíře představují sílu celé organizace. (Lukášová, 2010)

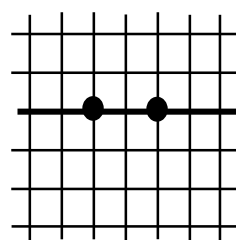
Kultura úkolů má za cíl, dát dohromady správné lidi a nechat je pracovat. (Armstrong, 2008) Jak už plyne z názvu, je zaměřena na plnění úkolů. Obrázek této struktury popsala Lukášová (2010) jako matici, jejíž vlákna jsou silnější než jiná a kde pravomoc, spojená spíše s odborností než s pozicí, je lokalizována do jednotlivých průsečíků. Někdy také nazývaná kultura výkonu se využívá v menších firmách v rozvojové fázi a podle Handyho je jedna z nejpreferovanějších kultur mezi manažery.

Posledním typem je kultura osobní, v jejím centru je jednotlivec – zaměstnanec, jeho individualita a jeho pracovní ambice. Grafické znázornění vystihuje, jak uvádí Handy, „galaxie hvězd“. Tato kultura je uplatňována v advokátních komorách, spolcích architektů nebo v malých konzultačních firmách a dále ji využívají také specializovaní lékaři nebo učitelé. Řízení těchto jednotlivců je komplikované, jejich chování není ovlivnitelné ani osobností, skupinovými normami ani vztahy s kolegy. (Kachaňáková, 2008)

*Obrázek 2.1 Schématické znázornění organizačních struktur podle Ch. Handyho*



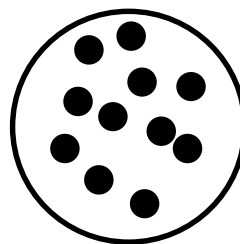
Kultura moci



Kultura úkolů



Kultura rolí



Kultura osob

Zdroj: Lukášová, 2010, s. 100

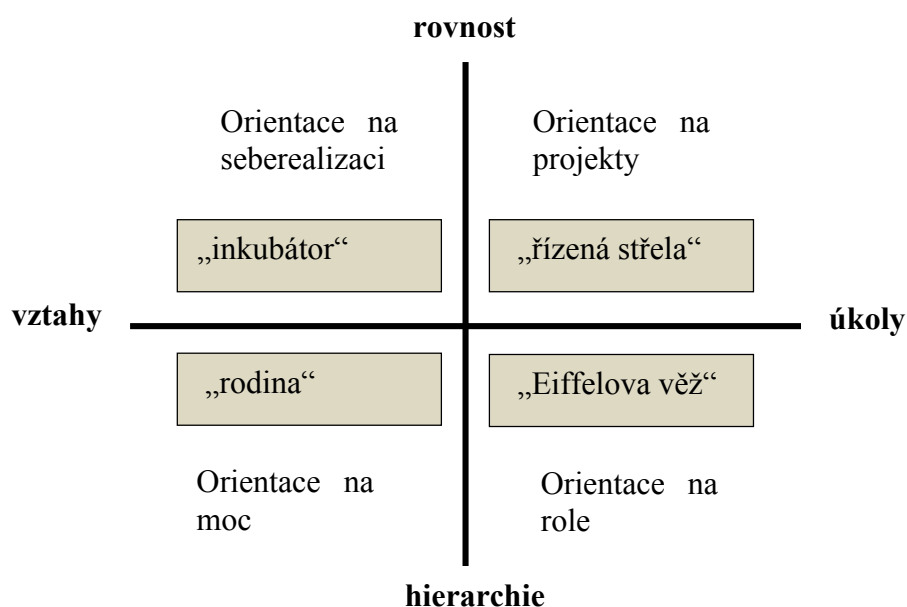
## Typologie F. Trompenaarse

Fons Trompenaars vytyčil čtyři typy kultur, velmi podobné kulturám Harrisona a Handyho a nazval je:

- rodina,
- kultura Eiffelovy věže,
- kultura řízené střely,
- kultura inkubátoru.

V „rodině“ figuruje blízký vztah členů ve spojení s hierarchií. V čele rodiny stojí „otec“ se zkušenostmi a autoritou. Respektování moci a hierarchie zde vychází z morálního tlaku. Pro Kulturu Eiffelovy věže je charakteristické přesné rozdělení rolí a funkcí, jež jsou koordinovány z hierarchicky vyšších pozic. Kultura řízené střely je stejně jako předchozí kultura orientovaná na úkoly, odlišná je však v tom, že členové organizace dělají to, co není předem dáno, musejí experimentovat a získávat informace, aby „střelu řídili“ do cíle. Kultura inkubátoru je založena na seberealizaci pracovníků a je zaměřena na inovování, vytváření nových věcí a testování nových myšlenek. (Lukášová, 2010)

Obrázek 2.2 Typologie organizační kultury podle F. Trompenaarse



Zdroj: Lukášová, 2010, s. 103

## Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho

Předchozí dvě typologii pohlíží na organizační kulturu ve vztahu k organizační struktuře. Deal a Kennedy člení podnikovou kulturu podle dvou ukazatelů a to podle rychlosti zpětné vazby, kterou dostává od svého okolí a míry rizika prostředí, ve kterém podnik realizuje své činnosti. Vznikají tak opět čtyři kultury:

**V kultuře drsných hochů** („všechno nebo nic“) vystupují individualisté, kteří podstupují vysoké riziko a očekávají velkou rychlost zpětné vazby. Není orientovaná na týmové práce, pracovníci chtějí pracovat sami, je na ně vyvíjen velký tlak a panuje zde soupeřivost a napětí. Týká se to reklamních agentur, cestovních kanceláří, stavebnictví.

**Kultura tvrdé práce** („chléb a hry“) je uplatňována ve firmě, jejíž míra rizika je nízká a zpětná vazba velká. Je v ní kladen důraz na týmové práce a intenzivní komunikaci, uplatňuje se zavádění nových řešení a experimentování. Příkladem mohou být prodejní organizace, jako jsou Avon, Mary Kay, které se zabývají podomním prodejem nebo společnosti zaměřené na masového spotřebitele jako je občerstvení McDonald's.

**Kultura sázky na budoucnost** („jízdy na jistotu“) se nachází na pozici velké míry rizika a malé rychlosti zpětné vazby. Jedinci čekají na úspěchy poměrně dlouho dobu, patří zde důležité jaderné, chemické, letecké, naftařské, farmaceutické odvětví, a proto je důležitá podrobná analýza, racionalita a expertiza, aby se předešlo možným chybám.

**Kultura procesní** („mašliček“) je typická pro firmu s malou téměř žádnou zpětnou vazbou a malým rizikem a s tím souvisí nezáměr o snahu dosáhnout lepších výsledků (školství, veřejná správa, banky, pojišťovny). Pracovníkům jde především o správný postup, přesnost, detaily, technickou dokonalost. (Lukášová, 2010; Tureckiová, 2004)

Jen minimum firem by se dala ztotožnit pouze s jediným typem kultury. Většinou jde o kombinaci více typů kultur. (Krymláková, 2009)

V bakalářské práci budou využity všechna teoretická východiska typologií v rámci popisu a analýzy podniku v praktické části práce.

### 2.1.3 Střet a asimilace kultur

U většiny středních a velkých firem existují subkultury, které mají specifický obsah, často vzájemně nesourodý a z hlediska důsledků tedy více či méně konfliktní. Některé firmy spolupracují s jinými firmami a fungují tak v rámci více organizačních či národních kultur.

V kontextu s těmito situacemi, kde vznikají problémy pramenící z odlišného myšlení, vnímání a chování příslušníků různých kultur, jsou tyto situace označovány jako „střet kultur“. (Lukášová, 2010)

Podle Lukášové vzniká více úrovní těchto střetů:

- *„Na úrovni subkultur v rámci organizace;*
- *Na úrovni organizačních kultur v rámci domácích fúzí, akvizicí a jiných forem spolupráce firem;*
- *Na úrovni organizačních a národních kultur v rámci mezinárodních fúzí, akvizicí a jiných forem mezinárodní spolupráce.“* (Lukášová, 2010, s. 87)

### **Střet subkultur v rámci organizace**

Odlišné subkultury vznikají ve funkčně odlišných útvarech, kde jednotlivci v jiném útvaru sdílejí odlišné zážitky, zkušenosti a setkávají se s odlišnými druhy problémů. Ke společenskému dělení přispívají aspekty, jako jsou například: specifické rituály, slangy v daném funkčním útvaru nebo úkoly, které mohou provádět jen kvalifikované oddělení. Kromě rozdílných subkultur v útvarech existují i subkultury v celkové organizační jednotce a to v případech, kdy je sice náplň činností těchto jedinců stejná, jsou ale místně odděleni a není mezi nimi dostatečný kontakt. Tito lidé si tak sami vytvářejí svůj vlastní systém významů a způsob řešení problémů. Právě tyto aspekty vytvářejí moc nad jinými a může také vést ke konfliktům. Střet subkultur je v organizaci velkým problémem, pracovníci v jednotlivých odděleních mezi sebou bojují, nepředávají si informace, taktizují, důsledkem je nižší kvalita, nedodržování termínů, nedostatečné řešení problémů a interní neefektivnost, kvůli těmto nedostatkům dochází ke snížení spokojenosti zákazníků a zaměstnanců a dokonce ke zhoršení finančních výsledků. (Brooks, 2003; Lukášová, 2010)

### **Střet kultur v rámci fúzí a akvizicí**

Mezifiremní transakční aktivity jsou na vzestupu, jsou stále více globální a převážně orientované na růst firmy, avšak rozdílné firemní kultury mohou znamenat překážku k úspěšné integraci. Podle největší mezinárodní poradenské a outsourcingové společnosti Aon Hewitt 69 procent organizací očekává nárůst fúzí a akvizicí v následujících dvou letech a přes 80 procent je zaměřeno na růst obrátu v nových geografických lokalitách nebo na rozvoj nových

produktů. Avšak téměř 50 procent organizací nesplnilo plánované cíle transakce a 56 procent z těchto organizací zaznamenalo stejnou nebo vyšší míru odchodu klíčových talentů než běžných zaměstnanců. Osmdesát sedm procent společností tvrdí, že soulad kultur byl důležitý či nezbytně nutný pro úspěch transakce. Kulturní integrace se vyskytuje mezi třemi nejčastějšími důvody selhání transakce. Podle Elizabeth Fealy, která je ve Spojených státech ve společnosti Aon Hewitt zodpovědná za oblast poradenství při fúzích a akvizicích prohlásila, že přestože si organizace uvědomují, že kulturní integrace je klíčová pro úspěch transakce, stále mají problémy realizovat procesy, které by ji posunuly dále. (Anonym, 2015)

Při střetu kultur spojujících se firem může nastat kulturní šok, je to stav, kdy lidé musí komunikovat a spolupracovat s někým, kdo vnímá situaci odlišně a dělá věci jinak. Přitom jsou obě strany přesvědčeny, že právě tak, jak to dělá ona strana je správně, tato situace může vyústit ve vzájemnou nedůvěru, nedorozumění, deziluzi, k poklesu morálky a produktivity a dokonce ke vzrůstu fluktuace a odchodu klíčových pracovníků. (Lukášová, 2010)

Existuje několik možností jak provést akulturaci. Akulturace je způsob, jakým budou rozdílnosti dominantní nebo také hostitelské kultury a jakékoliv menšinové kulturní skupiny uspořádány a řešeny, podle Mikuláše Pichaniče takto:

- *„jednostranným procesem, kdy se příslušníci menšinové skupiny přizpůsobí normám chování a hodnotám dominantní skupiny v organizaci (asimilace),*
- *procesem, ve kterém se obě – většinová i menšinová – skupiny přizpůsobí jen některým normám (pluralismus),*
- *situace, kdy dojde k malé adaptaci na obou stranách (tzv. kulturní separatismus).“*  
(Pichanič, 2004, s. 108)

Akulturace je snaha o integraci různých skupin a probíhá v pěti formách.

Strukturální integrace se vztahuje k účasti osob různých kulturních skupin v dané společnosti a vychází z principu rovného zacházení. Nadnárodní firmy, které působí v České republice, obvykle obsazují vedoucí manažerské funkce a jejich podíl na ostatních úrovních je velmi malý.

Neformální integrace si zakládá na práci navazujících neformálních kontaktů, jako firemní večery, víkendové sportovní aktivity či kulturní večery. Účast na těchto akcích může napomoci k mnohem rychlejší asimilaci než její formální organizační výraz.

Další formou je překonání kulturní zaujatosti, která zahrnuje překonání negativního postoje k členům organizace založeného na její/jeho příslušnosti k určité kulturní skupině. S tímto úzce souvisí diskriminace, která může nabývat individuální nebo institucionální podoby. Kdy v případě institucionální diskriminace se může jedinec bránit i pomocí zákona. Předsudky se však velmi těžko překonávají.

Organizační identifikace představuje míru, do jaké se osoba identifikuje s organizací, ve které je zaměstnaná. Váha firemní identifikace se kvůli fúzím a akvizicím výrazně snížila.

Poslední formou je řešení vnitroskupinových konfliktů. Vnitroskupinové konflikty můžou zabírat mnoho cenného času a snižovat tak efektivnost fungování organizace. Konflikty vznikají uvnitř skupin, neboť zpravidla nejsou homogenní ať už z hlediska pohlaví, věku, zvyklostí či vyznání. (Pichanič, 2004)

Autorka se v této práci bude zabývat především střetem mezinárodních kultur v rámci akvizice.

#### **2.1.4 Změna organizační kultury**

Každá organizace má svou kulturu, pokud je úspěšná, přispívá k růstu výkonu, zvyšování kvality produkce, spokojenosti zákazníků a příznivému vnímání firmy veřejností, pokud se však stane, že úspěšná není, dochází ke slabé konkurenceschopnosti a k zastavení jejího dalšího vývoje. Proto je změna organizační kultury, jejích zvyklostí a zásad, které neodpovídají firemním potřebám, často nevyhnutelná. Změna kultury je zejména v „zaběhnutých“ organizacích velmi náročná, neboť je jejich dosavadní kultura pevně zakořeněná. (Urban, 2014)

Lukášová ve své publikaci popsal dvě skupiny změn:

- změnu revoluční a evoluční,
- změnu primární a doprovodnou.

#### **Změna revoluční a evoluční**

Revoluční změnu vyvolává silný vnější či vnitřní tlak, který změny v zájmu zachování existence organizace vynucuje. Vnější tlak může mít podobu radikální změny prostředí, vnitřní tlak může pocházet z velmi špatných hospodářských výsledků, rapidních ztrát trhu apod.

Revoluční změna je nejradikálnější a zahrnuje kromě změny organizační kultury, změny organizační struktury, manažerských systému atd. Znaky revoluční změny jsou nespojité změny, odvážné tahy, okamžité kroky.

Evoluční změna je spojena s nepřetržitým zlepšováním, prováděna malými krůčky, pečlivě plánovaná, s cílem dosáhnout bodu zlomu. Příkladem evoluční změny je posílení orientace na zákazníka či implementace participativní kultury, takové změny směřují k rozvoji určitých jednotlivých rysů kultury. (Lukášová, 2010; Ulrich, 2014)

### **Změna primární a doprovodná**

Druhá skupina změny primární či doprovodné může být změnou revoluční i evoluční, v závislosti na míře a charakteru manažerských problémů. Primární změna kultury je vhodná v okamžiku, kdy obsah kultury poškozuje výkonnost organizace a kultura je hlavní příčinou jiných organizačních problémů. Doprovodná změna je využívána v případě, kdy úspěšnost provedení jiné změny vyžaduje změnu kultury. (Lukášová, 2010)

#### **2.1.5 Nástroje utváření a změny organizační kultury**

*„Ovlivňovat a utvářet obsah organizační kultury znamená ovlivňovat a utvářet obsah jednotlivých prvků, které obsah kultury tvoří.“* (Lukášová, 2010, s. 210)

První z nástrojů jsou samotné prvky kultury. Materiální artefakty jako architektura budov, vybavení pracovišť, vizuální podoba organizace jsou nejsnáze ovlivnitelnými prvky, management je může ovlivnit přímým rozhodnutím nebo může využít služeb odborníků, vnitřní předpisy mohou stanovit pracovní oděv atd. Nemateriální artefakty jsou také poměrně snadno ovlivnitelné, organizace může například podpořit vznik pozitivních firemních historek jejich publikací či vyprávěním. Vnější prvky jsou pozorovatelné okolím a vytvářejí určitou image podniku, to motivuje organizaci k jejich utváření. Dalším významným prvkem jsou organizační hodnoty, jejich formulace a předávání zaměstnancům je důležitým nástrojem pro budování organizační kultury. Je důležité, aby pracovníci tyto hodnoty chápali a opravdu je sdíleli, neboť i hodnoty přispívají k vytváření image. S hodnotami jsou úzce spojeny normy chování, pokud jsou hodnoty specifikovány v behaviorální podobě, sdělují pracovníkům, jaké chování z hodnot vyplývá a dochází tak k budování žádoucích norem chování. (Lukášová, 2010)



*„Jestliže formulace klíčových hodnot je důležitá pro to, aby pracovníci věděli, co je správné a žádoucí, formulace, utváření a posilování norem chování je klíčově pro to, aby se tak pracovníci skutečně chovali.“ (Lukášová, 2010, s. 189)*

Druhým klíčovým nástrojem utváření organizační kultury je personální činnost. Personální činnosti zahrnuje:

- výběr pracovníků,
- personální plánování a strategie přijímání pracovníků,
- adaptace pracovníků,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- odměňování a motivace pracovníků.

### **Výběr pracovníků**

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o pracovní místo bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům daného pracovního místa, ale přispěje k vytváření zdravých mezilidských vztahů v týmu i v organizaci, je schopen přijmout hodnoty týmu, útvaru a organizace, přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury, je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál přizpůsobit se změnám na pracovním místě, v týmu i v organizaci. (Koubek, 2007)

Je důležité si uvědomit, jakého pracovníka podnik hledá, jestli hledá takového, který bude odpovídat současné organizační kultuře a tím ji posilovat nebo takového pracovníka, který bude odpovídat žádoucí kultuře, v případě nevyhovují současné kultuře. Nejvhodnější metody, jak zjistit míru souladu mezi jedincem a organizací je výběrový rozhovor a psychologické dotazníky. (Lukášová, 2010)

### **Personální plánování a strategie přijímání pracovníků**

Při plánování lidských zdrojů je nutné, aby si organizace položila tři základní otázky:

- Kolik lidí bude potřebovat?
- Jaké lidi bude potřebovat?

- Kdy bude tyto lidi potřebovat?

Plán počtu lidí se bude v čase měnit a odvíjet v závislosti na typu firmy, charakteru výroby, tedy od toho, jak jsou manažeři schopni předvídat budoucnost. Na otázku jaké lidi bude organizace potřebovat, lze odpovědět především podle toho, na jaké pozici budou zaměstnání. Kromě jeho znalostí, dovedností se nesmí zapomenout ani na požadovanou kulturu organizace. Počet pracovníků a jejich vlastnosti jsou úzce provázány. Pokud organizace potřebuje pracovníka, který bude v souladu s organizační kulturou, je snazší začlenit jednoho nového pracovníka, než více pracovníků, kteří mohou mít problém s integrací do stávající kultury. Opačná situace nastává, pokud se podnik snaží o změnu kultury. Jediný přijímaný pracovník, který odpovídá žádoucí kultuře, nebude mít pro změnu kultury takový efekt jako skupina nových pracovníků. Je vhodné také zohledňovat zastoupení žen a mužů či generační vlivy. Plán v oblasti potřeby lidí souvisí s hledáním odpovědi na otázky uvedené v předchozích dvou oblastech. (Charvát, 2006; Lukášová, 2010)

### **Adaptace pracovníků**

Adaptace pracovníků je organizovaný proces zaměřený na přizpůsobení nových zaměstnanců v podniku. Je nutné novým zaměstnancům vytvořit takové podmínky, aby mohli dobře vykonávat svou práci, začlenili se do mezilidských vztahů a přijali hodnoty a tradice firmy. (Kachaňáková, 2003)

Nástrojem pro adaptaci může být metoda mentoringu, kdy je novému zaměstnanci přidělena osoba, která je během jeho zkušební lhůty kompetentní zodpovědět jakoukoli položenou otázku. Mentor by měl být obeznámen s pozicí svého svěřence, většinou je to tedy zaměstnanec, který pracuje na stejné úrovni nebo nejbližší nadřízený. Ještě před nástupem je vhodné představit nového zaměstnance kolegům, ukázat mu jeho kancelář a oddělení, kde bude pracovat i stávající zaměstnanci si pak přirozeněji zvykají na skutečnost, že mezi ně přijde nový člověk. Firma může mít pro nové zaměstnance připravený tzv. „vstupní balíček“, který může obsahovat: představení firmy, popis pracovní pozice, tabulku hodnocených a očekávaných výstupů, důležité kontaktní údaje, potřebné dokumenty či interní informace firmy, které v sobě zahrnují prvky firemní kultury organizace. (Princlík, 2015)

## **Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

Vzdělávací aktivity jsou nástrojem socializace pracovníků a nástrojem budování žádoucí kultury organizace. Pro budování cíleného obsahu organizační kultury jsou v rámci systematického vzdělávacího cyklu kritické tyto tři fáze:

- 1) utváření organizační kultury a analýza vzdělávacích potřeb
- 2) stanovení požadavků na obsah vzdělávání a formulace cílů vzdělávání
- 3) volba vzdělávacích metod (Lukášová, 2010)

## **Hodnocení pracovníků**

*„Měly by být zváženy tyto 4 klíčové aspekty podle Browna:*

- *co bude hodnoceno, jaká kritéria hodnocení budou užívána,*
- *jaká bude časová orientace hodnocení,*
- *jaké metody hodnocení budou užívány,*
- *kdo bude hodnotit.*“ (Lukášová, 2010, s. 203)

Hodnocení může být zaměřeno buď na výsledky práce, pracovní a sociální chování pracovníka či do jaké míry pracovní schopnosti a osobnost pracovníka odpovídají formálním požadavkům pracovního místa daným jeho specifikací nebo požadavkům týmu. V případě hodnocení podle výsledků práce, bude hodnocení vycházet z dobře měřitelných a zjistitelných údajů, jako množství, kvalita, včasnost aj. Chování pracovníka bude vycházet spíše ze subjektivního hodnocení iniciativnosti, rozvážnosti, kritičnosti, odbornosti, postoje, ochoty vstřícnosti, umění jednat s lidmi atd. (Koubek, 2007)

Tyto aspekty a varianty volby hodnocení je nutno užívat v souladu se současnou nebo požadovanou kulturou.

## **Odměňování a motivace pracovníků**

Forma odměny může mít různou podobu, organizace může odměňovat pochvalou, kladným pracovním hodnocením, zvýšením platu, povýšením, mimořádnou odměnou apod.

Kritéria pro získání odměny poskytují zaměstnancům informace o hodnotách organizace a její kultuře. Pokud chtějí manažeři změnit organizační kulturu, musí změnit i systém odměňování a povyšování. (Urban, 2014)

Pokud chceme, aby se zaměstnanci identifikovali s podnikem, jeho strategickými cíli, hodnotami, zvyky a tradicemi, je nutné je motivovat pomocí různých motivačních nástrojů a technik. I samotná podniková kultura je významným prostředkem motivace. (Kachaňáková, 2003)

Výše uvedené personální činnosti mohou být používány jako nástroje posilování či změny organizační kultury. Aby byla změna účinná, musí být personální činnosti provázány a tvořit integrovaný celek, „navázaný“ na strategii organizace a cíleně prosazující žádoucí kulturu organizace. (Lukášová, 2010)

## **2.2 Národní kultura**

Díky rozšiřujícímu se internacionalismu a globalizaci je vliv národních kultur na organizace stále větší. Rozdíly v národních kulturách mohou mít dopad na způsob, jakým organizace mezi sebou jedná, a také na chování uvnitř organizací. Rostoucí počet organizací se musí zabývat kulturními otázkami a úspěch či neúspěch může mít významný vliv na celkovou efektivnost organizace, nejdříve by však organizace měla být schopna určit, jaké rozdíly kultur pravděpodobně nastanou a také musí vzít v úvahu konkrétní otázky hodnot.

Jedna země může mít několik silných subkultur, které ne vždy odpovídají národním stereotypům. Kultura je společná, ale ne každý v konkrétní kultuře jedná a myslí stejným způsobem. Při popisu národní kultury se vychází z „typických“ hodnot, názorů, postojů a „pravidel“ chování. (Brooks, 2003)

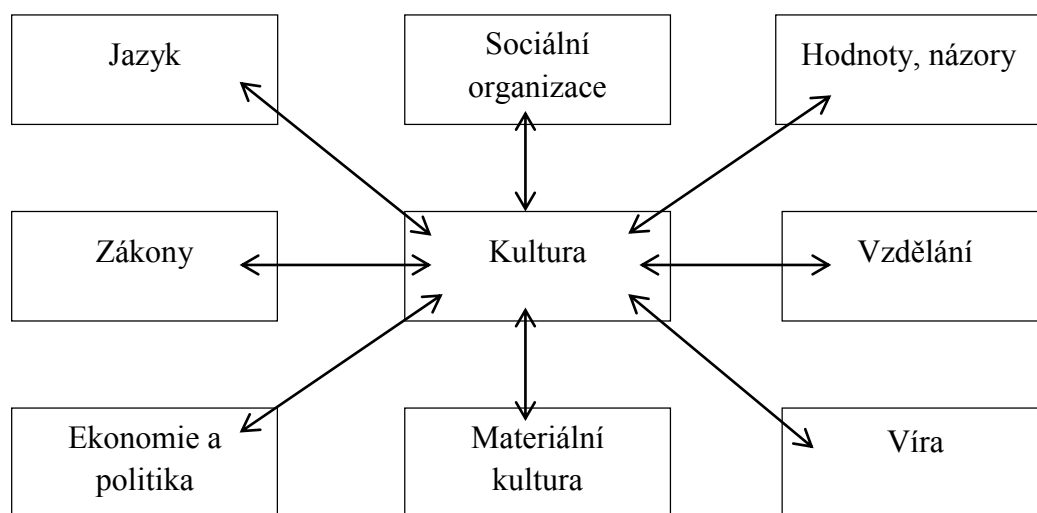
Od 60. let minulého století se objevilo mnoho výzkumných projektů, které se pokusily popsat odlišnosti jednotlivých kultur a to především v oblasti umění a životního stylu. V době rozkvětu nadnárodních společností se objevily projekty zkoumající obecnější charakteristiky pracovního jednání a výzkumy byly často financovány velkými nadnárodními firmami (například IBM). Postupem času a globalizace se výzkum kultur značně rozšířil a velké systémové projekty zmizely, což je v rozporu se stále rostoucí potřebou nadnárodní spolupráce jak v organizacích tak politických útvech typu EU. Mnoho nástrojů a modelů pro zkoumání kulturních charakteristik má poměrně dávné datum vzniku, avšak řadu z nich lze s malými

adaptacemi použit pro popis kultur i dnes. Jsou již známé mezi manažery mnoha zemí, takže usnadňují spolupráci v interkulturním managementu. (Muller, 2013)

### 2.2.1 Části kulturního prostředí

Rozdělení sociálně-kulturního prostředí umožňuje analyzovat a definovat kulturní rozdíly jednotlivých národů. Kulturní prostředí zahrnuje jazyk, zákony, politiku, ekonomii, sociální organizaci a stratifikaci, materiální kulturu, víru, vzdělání, morální hodnoty aj.

Obrázek 2.3 Části kulturního prostředí



Zdroj: Světlík, 2001, s. 8

### Jazyk

Je jedním z nejdůležitějších charakteristických rysů všech národů a je součástí klíčových částí kulturního mixu. Nástrojem ke zprostředkování sociálních a kulturních norem společnosti a jejich uchování je jak verbální tak neverbální forma komunikace. Jazykem v kulturním chápání není myšlena pouze řeč, v souvislosti s komunikací je zde zahrnuta verbální a neverbální komunikace, komunikační prostor, chápání času a další.

Užívaný jazyk vyjadřuje, co je pro společnost více či méně důležité. Například Eskymáci znají desítky slov vyjadřující a popisující sníh, protože hraje v jejich životě nejvýznamnější roli. Čeština je jedním s nejbohatších jazyků na světě, především v důsledku složitého historického vývoje českého národa. V české slovní zásobě se promítá němčina,

italština, španělština, francouzština a také angličtina a to hlavně prostřednictvím hudby, počítačů, internetu a reklamy. Z češtiny se ztratilo mnoho slov typických pro dané období, současně však několik tisíc slov přibýlo a to především slov anglického původu. Některé státy se přílivu cizích slov a jazyků brání. Toto je typické pro Francii, která se brání přílivu anglosaské kultury i angličtiny zákonem, který udává povinnost dávat před anglickými názvy přednost francouzským.

Neverbální komunikace zahrnuje řeč těla, gestikulaci, pohled, dotyky, vzdálenost a odstup od druhé osoby a další. Význam gestikulace a řeči těla může být v jednotlivých kulturách zcela odlišný. Příkladem je projev souhlasu či nesouhlasu pohybem hlavou, nesouhlas projevuje většina kultur pohybem hlavou ze strany na stranu, ale Bulhaři pohybem nahoru dolů, což v mnohých kulturách znamená souhlas. Turci zase při vyjádření nesouhlasu nakloní hlavu dozadu a zavřou oči. Důležitá je i hra očí. V České republice je důležité dívat se na člověka, s kterým je vedena konverzace, naopak v Japonsku mají při naslouchání zavřené oči, což znamená soustředění a hlubokou koncentraci. Nejen Japonci, ale i Indové či jiné asijské národy považují delší přímý kontakt za nežádoucí, mohou si jej vyložit jako agresivní narušování osobní zóny a snahu o nadvládu nebo dokonce za sexuální výzvu a to především v muslimských zemích může být u mužů považováno za pokus o sebevraždu. U jižních národů, především v Itálii, jsou typické emocionální projevy plné gestikulace, což je neakceptovatelné v Německu, Nizozemí, Velké Británii či severských státech. V těchto státech, vyjma Velké Británie, je přítomnost humoru při vyjednávání a formální komunikaci nevhodná. (Světlik, 2001)

Je nutné také respektovat správnou vzdálenost od druhé osoby při vzájemné komunikaci. Při určení správné vzdálenosti jsou důležité aspekty, jako například věk, pohlaví či status druhé osoby. V některých kulturách jsou při pracovním a sociálním kontaktu běžné dotyky a polibky a to dokonce mezi osobami stejného pohlaví. Takovéto polibky jsou typické mezi představiteli komunistických stran. Italové i Arabové mají ve zvyku vzájemný dotyk tváří vyhrazený pro rodinu a nejbližší přátelé, mnohé národy upřednostňují stisk ruky, avšak styl stisku je pro různé kultury odlišný.

Při jednání s odlišnou kulturou můžou z důvodu různého pojetí času vzniknout neshody. Chápání času v Evropě, Asii a Severní Americe je zcela jiné. Jedná se například o přesnost příchodu na pracovní schůzku, některé národy preferují úplnou přesnost, některé akceptují „akademické čtvrt hodinky“. Další odlišnosti se týkají rozdílných kalendářů, kromě gregoriánského kalendáře, který je typický pro Českou republiku, existuje kalendář arabský,

židovský a čínsky, to může způsobovat problém v podnikání v případě smluvené dodávky do jednoho měsíce z důvodu odlišné délky měsíců v jednotlivých kalendářích.

Dále existuje rozdílný pohled na barvy, které si určité kultury spojují s předměty, pocity či osobami, rozdílnost ve vedení projevů, oslovování a nakonec ve zvycích spojených s dárky, jedná se o předmět daru, vhodnosti darování, o způsobu předání, balení dárku apod. (Světlík, 2001)

To co lidem jednoho národu může přijít normální, ať už jde mluvu, gesta, způsob konverzace, pozdravy, třeba i úsměvy či dárek zabalený do barevného papíru, může v lidech jiného národu vyvolat značné nevole. Při jednání s odlišnými národy je nutné se náležitě připravit a seznámit se všemi typickými vlastnostmi, jinak by se spolupráce mohla značně zkomplikovat.

### **Sociální organizace a stratifikace**

*„V rámci kulturních skupin existuje řada menších sociálních organizací, které mají důležitý vliv na uznávané hodnoty a zvyky lidí, na to, jak myslí a jak se chovají.“* (Světlík, 2001, s. 9)

Rodina je nejdůležitější organizací, která výrazným způsobem ovlivňuje kulturní rozvoj jedince a v níž jsou mu vštěpovány základní normy a hodnoty společnosti. Dalšími příklady sociální organizace je škola, pracoviště, sportovní klub atd.

Významná je i sociální stratifikace, ve vysoko stratifikované společnosti se promítá příslušnost k určité vrstvě do mluveného jazyka, vzdělávání a postavení v různých institucích, v politice, administrativě atd. Typické jsou prestižní školy určené pro privilegovanou třídu, které zajistí místo mezi společenskou elitou. (Světlík, 2001)

### **Vzdělávání**

Vzděláváním si jednotlivec osvojuje řadu dovedností a kulturních norem, které mu umožní začlenit se do společnosti. Systém vzdělávání je v Evropě různý, v Evropské unii existuje snaha o sjednocení vzdělávacích systémů, avšak většina zemí se snaží o zachování svých vzdělávacích systémů. (Světlík, 2001)

Rozdíly v systému vzdělávání jsou především v délce studia jednotlivých typů škol, ve věkovém vymezení nástupu a opuštění školy či v délce prázdnin. Vnitřní podmínky každého vzdělávacího systému jsou různé, orientované podle vzdělávacích osnov, cílů, ekonomických, demografických a situačních podmínek školy, národnosti a jejich kulturních hodnot. (Šmejdivá, 2015)

## **Zákony**

Zákony mají své kořeny v národních zvycích, hodnotách a historických zkušenostech. Zákony a právní předpisy jsou tedy vyjádřením sociálních norem fungujících v dané kultuře. Rozdílnost v zákonech a právních předpisech upevňují rozdílnosti mezi národy. (Světlík, 2001)

## **Politika a ekonomie**

Významnou roli ve vytváření národního charakteru hraje právě politika a ekonomika. Politické a ekonomické systémy jsou v jednotlivých státech odlišné. Politický systém, systém a fungování politických institucí a stran, tedy i úroveň politické kultury odrážejí vztah společnosti k náboženství, bohatství, lidským rasám atd., a také ovlivňují hodnoty a myšlení lidí.

Vnitřní organizace a hierarchie podniků, styl řízení, postavení pracovníků a cílová orientace atd. jsou zahrnuty v kultuře podniku. Kultura podniku je v jednotlivých institucích odlišná a v každé se promítají vlivy ekonomické a národní kultury dané země. (Světlík, 2001)

## **Materiální kultura**

Materiální kulturou jsou předměty, které lidé produkují a používají, podle toho lze poznat, jakým způsobem lidé prožívají své životy. (Nový, Surynek a kolektiv, 2006)

Preferování značkového oblečení, luxusního vozidla, velký dům vypovídá o důležitých kulturních hodnotách a normách určité společnosti a také o jejich postavení v materiálně orientovaných kulturách. (Světlík, 2001)



## **Hodnoty a názory**

Ve společnostech převládají určité názory a hodnoty, které působí na jednotlivce a ovlivňují jeho názory na problémy, osoby, předměty a tím i jeho projevy. Typické jsou názory na jiné státy, které jsou zakořeněny v národních kulturách a jsou výsledkem historických událostí, válek a nedorozumění, tyto názory mohou vzniknout také v důsledku přirozené snahy lidí ochraňovat svou kulturu. (Světlík, 2001)

*Tato skutečnost může vyústit v jev označovaný jako etnocentrismus, což znamená nejen nadměrné zdůrazňování kultury vlastní, ale i posuzování jiných kultur z hlediska sociálních norem a hodnot vlastní kultury. Vlastní kultura je potom vnímána jako nejlepší, správná či pravá.* (Nový, Surynek a kolektiv, 2006, s. 81)

## **Náboženství a víra**

*„Také náboženství může mít významný vliv na kulturu. Výsledek může být zvláště patrný v zemích, kde je náboženský a politický systém úzce propojen, jako např. v Iránu nebo Izraeli, ale bude také významný v určování typů vzniklých hodnot.“* (Brooks, 2003, s. 240)

### **2.2.2 Dimenze národní kultury**

Mnoho vědců se snažilo analyzovat národní kultury podle důležitosti a významu kulturních hodnot a najít kritéria, podle nichž by se mohly objektivně a srozumitelně stanovit interkulturní rozdíly. Kulturní dimenze vymezují tendence v chování příslušníků každé kultury pro vyjádření rozdílů národních kultur. (Světlík, 2001)

Níže je blíže popsána dimenze národní kultury podle Geerta Hofstedeho.

### **Dimenze národní kultury podle Geerta Hofstedeho**

Holandský autor, Geert Hofstede, se kulturními rozdíly zabýval od 60. let 20. století. Ve společnosti IBM pracoval jako manažer lidských zdrojů a zde se věnoval výzkumu rozdílných postojů a hodnot manažeru v různých národních pobočkách této společnosti. Společnost IBM financovala asi nejdůkladnější průzkum národních kultur. Hofstede zkoumal 116 000 zaměstnanců s více než 100 otázkami. (Muller, Bujna, Bloudek, Kubátová, 2013)

Z těchto rozsáhlých údajů Hofstede zformuloval čtyři kulturní aspekty a později přiřadil i pátý, dlouhodobou a krátkodobou orientaci. Na internetových stránkách Hofstedeho centra je uvedena ještě šestá dimenze, shovívavost/oddanost. Níže je charakterizováno všech šest dimenzí a ty jsou zde také aplikovány na Českou republiku a Polsko a to podle Hofstedeho centra:

**Mocenský odstup** (někdy nazýváno jako rozpětí moci) představuje společenský odstup mezi osobami odlišné společenské vrstvy nebo postavení. (Brooks, 2003)

V zemích s velkým rozpětím moci se očekává a je vnímáno jako žádoucí, když si nadřízení a podřízení nejsou rovni. Uplatňuje se tendence ke značné centralizaci moci. Nadřízení disponují určitými privilegii, jsou pro ně typické statusové symboly, jako kvalitní auto, vlastní parkovací místo apod. Existují zde patrné platové rozdíly mezi nejvyšší a nejnižší hierarchickou úrovní v organizaci.

Naopak v zemích s malým rozpětím moci jsou nadřízení a podřízení sobě rovni. Role jsou vnímány jako něco, co může být snadno změněno, „podřízený může být druhý den vedoucím“. Zde jsou privilegia odsuzována, všichni mají stejná auta a stejná parkovací místa, platové rozdíly jsou poměrně malé. Organizační struktury bývají decentralizované. Akceptuje se skutečnost, že vedoucí je ten, který má právo na konečné rozhodnutí, upřednostňují se mladší vedoucí před staršími. (Lukášová, 2010)

Česká republika s 57 skóre a Polsko s 68 skóre jsou hierarchickými zeměmi. Lidé přijímají hierarchický systém, ve kterém má každý své místo. Hierarchie v organizaci se projevuje v nerovnosti, centralizaci a v tom, že podřízení očekávají, že jim bude řečeno, co mají dělat. (The Hofstede centre, 2015)

**Vyhýbání se nejistotě**, lze také vyjádřit otázkou: jak je těžké vstoupit do neznáma? U této dimenze se Hofstede zaměřuje na způsob, jakým jsou členové určitého společenství schopni vyrovnat s nejistotou a neurčitostí, jak je pro ně lákavé nebo naopak nepříjemné žít v nejistotě a neurčitosti, zda se snaží spíše předcházet nebo vyhýbat situacím, které nejistotu vyvolávají.

Česká kultura je zařazena do kultury s relativně vysokým indexem vyhýbání se nejistotě, konkrétně získala hodnotu 74 skóre. Země vykazující vysoké vyhýbání se nejistotě udržují přísné kodexy chování a netolerují neortodoxní chování a myšlení. V této kultuře jsou potřebná pravidla a to i mimo práci, platí zde, že čas jsou peníze, lidé potřebují být zaneprázdněni a často tvrdě pracují, důležitým pravidlem je přesnost a dochvilnost, k inovacím je kladen odpor.

Polsko v této dimenzi dosahuje hodnotě 93, což je mnohem větší skóre než dosahuje Česká republika. (The Hofstede Centre, 2015)

Kultury národů s nízkým indexem vyhýbání se nejistotě, přistupují k nejistotám jako k běžné součásti života. Dokážou lépe přijímat změny, rizika a odlišnosti, a dokonce je vnímají jako příjemnou příležitost zažít něco nového, něco objevit či naučit. (Muller, Bujna, Bloudek, Kubátová, 2013)

**Maskulinní a femininní hodnoty**, kde maskulinní kultura vyjadřuje hodnoty, které se považují za „mužnější“, například průbojnost, soutěživost, zaměření se ne výsledek, kdežto femininní hodnoty znamenají být ochotnější a vyjadřovat povědomí o pocitech a rovnocenné příležitosti. Největší hodnotu mužského prvku má Japonsko a naopak nejnižší Norsko. (Brooks, 2003)

V této dimenzi dosahuje Česká republika 57 skóre a Polsko 64 skóre, což nejsou tak vzdálené hodnoty. Znamená to, že oba státy jsou spíše maskulinními kulturami, lidé v takových zemích „žijí proto, aby pracovali“, u manažerů se očekává, že budou rozhodní a asertivní, důraz je kladen na výsledky. (The Hofstede Centre, 2015)

**Individualismus a kolektivismus** rozlišuje, kdy jedinci pracují, přemýšlejí a vystupují samostatně, nebo kdy jsou závislí na různých skupinách, kde jsou členy. V individualistickém společenství, jsou svazky mezi jedinci volné a platí, že každý se stará sám o sebe a svou nejbližší rodinu. Pro takovou kulturu je důležitá osobní svoboda s plnou odpovědností za sebe sama a schopnost nezávislého rozhodování. (Muller, Bujna, Bloudek, Kubátová, 2013)

Česká republika (58 skóre) a stejně tak Polsko (60 skóre) jsou individualistickými kulturami. Polsko dosahuje kombinace vysokého skóre v oblasti mocenského odstupu a také v oblasti individualismu, což vede k specifickému „rozporu“ v této kultuře. Manažerům se doporučuje, aby zavedli takovou úroveň komunikace, kdy budou v osobním kontaktu se všemi zaměstnanci, což umožní vyvolat dojem, že každý v organizaci je důležitý, i když ne stejně. (The Hofstede Centre, 2015)

**Krátkodobá a dlouhodobá orientace**, kde organizace orientované krátkodobě nehospodaří šetrně se svými zdroji a proto nemívají dostatek peněz na investice, zaměřují se na okamžité výsledky a na plnění svých sociálních závazků. Podstatné je zajistit a udržet respekt a prestiž jednotlivců a respektovat tradice. (Lukášová, 2010)

Dlouhodobě orientované kultury jsou zakořeněny v asijských zemích a podle Světlíka uznávají tyto hodnoty:

- *vytrvalost a houževnatost,*
- *respektování nerovného postavení ve společnosti podle statusu,*
- *šetrnost a hospodárnost,*
- *pokora,*
- *respekt k tradicím,*
- *ochrana vlastní důstojnosti, sebeúcty a postavení,*
- *oplácení přízně, laskavosti a darů.*

V této dimenzi se Česká republika a Polsko velice odlišují. Česká republika dosahuje vysokého skóre 70. Taková kultura je pragmatická, v níž lidé věří, že pravda je závislá na situaci, kontextu a čase. Lidé jsou schopni snadno přizpůsobit své zvyky změněným podmínkám, mají sklon k úsporám a jsou vytrvalí při dosahování výsledků. Polsko zde dosahuje naopak nízkého skóre 38, tato kultura je tedy více normativní než pragmatická. Lidé vykazují velkou úctu k tradicím, mají relativně malý sklon k úsporám pro budoucnost a jsou zaměřeni na dosažení rychlých výsledků. (The Hofstede Centre, 2015)

Na výzkumných stránkách Hofstedeho centra je uvedena ještě šestá dimenze, nazvaná **shovívavost** nebo také **oddávání**. Tato dimenze je definována jako míra, do jaké se lidé snaží ovládat své touhy a nutkání. Slabá kontrola je označována jako „shovívavost“ a naopak silná kontrola jako „zdrženlivost“. Kultury tak mohou být popsány jako shovívavé nebo zdrženlivé. Česká a polská kultura zde dosahuje stejného skóre 29. Znamená to, že česká a polská kultura je zdrženlivá. Lidé s tímto skóre mají sklon k cynismu a pesimismu. Na rozdíl od shovívavé kultury není zaměřena na volný čas a potěšení svých tužeb. Lidé mají pocit, že jejich jednání je umírněno sociálními normami a myslí si, že oddávat se něčemu je poněkud nesprávné. (The Hofstede Centre, 2015)

Výše uvedené dimenze jsou popisem krajních pólů těchto dimenzí, jsou tak externími variantami. Ne všechny národní kultury jsou jednoznačně vyhraněny podle uvedených charakteristik.

## 2.3 Metodiky

Pro analýzu firemní kultury jsou vhodné metodiky sociálního výzkumu, zejména dotazování, pozorování a rozhovor. Tyto metody budou využity jako stěžejní způsob získání dat. Dále bude využito komparace a sestavení procesu.

### 2.3.1 Dotazování

Dotazování je nejrozšířenější metodou sběru dat. Způsob provedení sběru dat a použití vhodné metody a správného typu dat se odvíjí od problému a výzkumného cíle. Tvorbu dotazníků lze stejně tak jako výzkumný proces rozdělit do několika fází.

1. Vytvoření seznamu informací, které má dotazování přinést.

Vychází se z definice problému a cíle výzkumu a zjišťuje se, na co se bude tazatel ptát. Je vhodné vypracovat si seznam otázek, které je třeba zjistit pro dosažení cílů. Napsaný seznam je klíčový pro celý průběh dotazování, proto je důležité zvolit otázky, které jsou opravdu potřebné a odstranit nadbytečné údaje. Dopředu by měly být také promyšleny metody analýzy odpovědí, které budou použitelné pro analýzu.

2. Určení způsobu dotazování.

Dotazování může být provedeno různými způsoby, záleží na tématu a době dotazování, cílové skupině respondentů apod. Jednotlivé způsoby pak určují, jak bude dotazník vypadat. Lze zvolit osobní, písemné, telefonické či elektronické dotazování.

3. Specifikace cílové skupiny respondentů a jejich výběr.

V této třetí fázi se postupuje podle procesu výběru respondentů. Na počátku procesu je nutné odpovědět na otázku, koho se bude tazatel ptát, tzn. která cílová část obyvatelstva, firem či jiných subjektů se má stát objektem dotazování, zda celý základní soubor nebo výběrový. Základním souborem je celá populace, tento soubor může být omezen věkovým limitem nebo například užíváním nějakého výrobku. Výběrový soubor neboli vzorec respondentů se specifikuje právě v této fázi a to podle zkoumané proměnné, výběrové jednotky (obyvatelé, výrobci, odvětví, domácnosti), rozsahu (vybraná města, vzdělanostní skupina) a času (konkrétní den, týden, měsíc). Další krok procesu rozhoduje o tom jak vybrat respondenty, zda pomocí náhodného procesu výběru či záměrné techniky. Poslední krokem je stanovení velikosti vzorku, tedy kolik lidí by mělo být dotazováno.

#### 4. Konstrukce otázek ve vazbě na požadované informace.

Důležitým měřítkem správné konstrukce otázek je informační hodnota otázky. Aby nedocházelo ke špatně formulovaným otázkám či k opomenutí důležitých otázek, je vhodné řídit se pravidly uvedenými v příloze č. 1.

#### 5. Konstrukce celého dotazníku.

Pro tvorbu dotazníku existují dva přístupy, sociologický přístup a ekonomický přístup. Sociologický přístup má za cíl probrat maximum oblastí a návazností, kdežto u ekonomického přístupu je cílem efektivně získat požadované odpovědi a dotazník je tak jasně formulovaný a stručný.

Každý dotazník by měl mít svou logickou strukturu, respondent tak bude mít pocit, že otázky tvoří logický celek. Tazatel volí mezi strukturovaným dotazníkem, který má pevnou logickou strukturu a většinou uzavřený počet variant odpovědí, je tak jednodušší a snadno zpracovatelný nebo polostrukturovatelným dotazníkem, jehož obsahem jsou polouzavřené nebo otevřené otázky, zpracování je pak složitější.

V úvodu dotazníku by měla být tzv. „společenská rubrika“, která poskytuje respondentovi základní informace. Důležité je respondentovi vysvětlit, jak má dotazník vyplnit a následuje správné seřazení jednotlivých otázek. Pořadí otázek je spojeno s logickou strukturou dotazníku. V poslední fázi jen nutně zvolit vhodný typ otázek, typickými formami jsou otázky uzavřené, u kterých se volí jedna nebo více odpovědí, otevřené, které dávají příležitost vyjádřit svůj názor a polouzavřené, které mají vytyčeny možnosti, ale pokud respondentovi nevyhovují, může uvést vlastní odpověď.

#### 6. Testování dotazníku.

Poslední fází je samotná aplikace dotazníků respondentům. (Kozel, 2006; Kozel, 2011)

### 2.3.2 Pozorování

Pozorování je součástí kvalitativního výzkumu. Na pozorovatele jsou kladeny značné nároky, musí mít značné teoretické znalosti, aby byl schopen vnímat vše podstatné a aby také vše podstatné dostatečně zaznamenal. Pozorování může probíhat jako zúčastněné, kdy je výzkumník součástí každodenního života lidí v organizaci nebo jako pozorování nezúčastněné, při kterém bude výzkumník vystupovat jako vnější pozorovatel. Při nezúčastněném pozorování lze využívat i technických pomůcek, magnetofonu či videokamery. Pozorovat lze veškeré

vnější projevy kultury organizace – vybavení organizace, statusové symboly, zvyky, rituály, používány jazyk a další prvky organizační kultury. (Lukášová, 2010)

Pozorování není závislé na ochotě pozorovaného spolupracovat nebo odpovídat na otázky, což je velkou výhodou. Pokud pozorovaný neví, že je pozorován, chová se spontánně a pozorovatel tak může odhalit spoustu souvislostí. (Kozel, 2011)

### **2.3.3 Rozhovor**

Rozhovor je v kvalitativní metoda výzkumu a vyznačuje se zásadně vyšší návratností než dotazníkové šetření. Používanými metodami jsou individuální hloubkové rozhovory a skupinové rozhovory.

Individuální hloubkový rozhovor je osobní rozhovor dvou osob, při kterém vzniká uvolněná atmosféra a je možné zjistit velké množství pravdivých a subjektivních názorů. Cílem je rozpoznat příčiny názorů, postojů a chování respondenta. Úlohou tazatele je klást otázky, podle potřeby měnit jejich pořadí, doptávat se a vhodně formulovat otázky tak, aby se dotazovaný cítil, co nejlépe a aby navozovaly dojem, jakoby se vůbec nejednalo o výzkumné dotazování. Tazatel vychází se scénáře, který byl připraven zadavatelem.

Skupinový rozhovor je nejčastěji používanou kvalitativní metodou. Je to moderátorem řízený rozhovor malé skupiny vybraných osob na zadané téma. V porovnání s hloubkovým rozhovorem je zde možnost výměny názorů mezi členy skupiny a získání širšího spektra názorů. (Kozel, 2011; Machková, 2009)

### **2.3.4 Analýza dokumentů**

Analyzovány mohou být dokumenty, jako jsou nejrůznější psané záznamy, které jsou uchovávány v organizaci. Cílem této analýzy, může být pouhé čerpání určitých informací zahrnutých v dokumentech nebo může jít o hlubší analýzu spojenou se snahou porozumět významu znaků, které byly v dokumentech identifikovány. Tato metoda je málokdy aplikovaná samostatně, bývá používána jako doplněk jiných metod diagnostiky organizační kultury. (Lukášová, 2010)

V této metodě jsou analyzovány sekundární informace, které jsou původně shromážděny někým jiným pro odlišný účel než pro konkrétní problém, který je právě řešen. Sekundární data bývají k dispozici při zahájení výzkumného projektu, neboť byla sbírána

již dříve a jsou tedy opakovaně použitelná. Sekundární zdroje dat lze rozlišovat na vnitřní a vnější. Vnitřními zdroji sekundárních dat jsou například různé výkazy firmy, finanční plány, databáze konkurentů, dodavatelů, zákazníků, korespondence se zákazníky, reklamace, zprávy z obchodních cest, konferencí a mnohé další. Tyto data jsou získávány z provozní či jiné evidence firmy. Vnější zdroje sekundární dat pocházejí z vnějšího prostředí firmy, mohou to být statistické přehledy noviny, časopisy, veškerá legislativa, výzkumné zprávy, internet, katalogy a další. (Kozel, 2011)

### 2.3.5 Komparace

Komparace neboli srovnání bude další použitou metodou v této práci. Budou srovnávány kultury jedné společnosti v České republice a Polsku. Součástí komparace je párové srovnání a benchmarking.

- Párová analýza

Párová analýza je vhodná v případě potřeby porovnat několik možností mezi sebou a vybrat z nich priority. Rozhodování je převedeno na porovnávání jen dvou možností proti sobě, proto se tento způsob nazývá párová analýza. Prvním krokem je uspořádání možností, mezi kterými je vybíráno, do matice. Možnosti jsou zapsány jako nadpisy řádků a také jako nadpisy sloupců. Stejně možnosti, které se setkávají, se neporovnávají, měly by se proškrtnout také políčka pod uhlopříčkou, které duplikují porovnání. V dalším kroku se porovnávají možnosti, které se v dané buňce setkají. Měla by se stanovit vhodná stupnice pro porovnání, například „je lepší/není lepší“, do dané buňky se pak zaznačí možnost, která „je lepší“. Hodnocení může být dále doplněno o vícestupňovou stupnici („je mírně lepší“=1, „je výrazně lepší“=2). V posledním kroku se sečtou hodnoty bodů pro každou možnost. Možnost, která dosáhla nejvyššího počtu bodů je nejvýhodnější. (Anonym, 2015)

- Benchmarking

Tato metoda vychází ze systematického měření a porovnávání vybraných ukazatelů. Benchmarking není určen pouze pro strategické řízení, ale je možné jej použít na kterékoliv úrovni řízení a téměř pro libovolné ukazatele. Základem této metody je porovnávání vybraných ukazatelů vůči jiným referenčním hodnotám, ty mohou být buď historické, nebo mohou být porovnávány vůči jinému referenčnímu subjektu, například jinému oddělení nebo srovnatelné organizaci. (Benchmarking, 2015)



V rámci komparace bude aplikován proces. Proces lze charakterizovat jako soubor provázaných činností, které vezmou vstup, transformují jej a vytvoří výstup, další vhodná definice vysvětluje proces, jako soubor logicky souvisejících činností, vykonávaných za účelem dosažení definovaného podnikatelského výsledku. Pokud jedinec zkoumá či navrhuje proces, používá celou řadu popisných a analytických nástrojů, které obsahují vývojové diagramy, popisné soubory, simulační programy, analytické a statistické nástroje a mnohé další nástroje.

V souvislosti s procesem je nutné zmínit procesní tok, což je sled kroku, činností, událostí nebo interakcí, který představuje postupně se vyvíjející se proces, který zapojuje do spolupráce alespoň dvě osoby a vytváří určitou hodnotu pro zákazníka, jemuž má sloužit, nebo příspěvek pro podnik, v němž se uskutečňuje. (Šmída, 2007; Janišová, Křivánek, 2013)

## **2.4 Shrnutí teoretické části práce**

Pojetí firemní kultury dle jednotlivých autorů není úplně jednotné. Z hlediska cíle této bakalářské práce je nejvhodnější definice podle Lukášové, která jednotlivé definice sjednotila a vymezila základní charakteristiky firemní kultury, jako soubor přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou v organizaci sdíleny a projevují se v myšlení, cítění a chování členů organizace a ve výtvorech materiální a nemateriální povahy. Ani na prvcích firemní kultury se autoři neshodli úplně stejně, v této práci jsou vytyčeny nejdůležitější z nich a v praktické části budou aplikovány ve zkoumané společnosti. V práci jsou dále popsány jednotlivé typologie podle Harissona a Handyho, Trompenaarse, Deal a Kennedyho a všechny budou využity v rámci analýzy podniku. S ohledem na cíl bakalářské práce je zmíněn střet a asimilace kultur, v návaznosti na tuto subkapitolu jsou vymezeny nástroje k utváření či změně organizační kultury, z nichž některé budou doporučeny jako opatření při potřebě změny firemní kultury zkoumané společnosti.

Dále jsou rozebrány části kulturního prostředí a dimenze podle Geerta Hofstedeho. Jednotlivé typy dimenzí jsou díky internetovým stránkám Hofstedeho centra přiřazena pro českou a polskou národní kulturu.

Poslední subkapitola je věnována popisu metod, které budou v bakalářské práci použity. Nejdříve autorka zpracuje dotazník, který bude určen, pro polské pracovníky ve společnosti Hoop Polska Zp z o.o., následně provede pozorování v českém sídle společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s. Popis jednotlivých prvků firemní kultury je proveden na základě

pozorování a rozhovoru s manažerem společnosti. Na základě těchto metod budou vypracovány návrhy a doporučení, které by měly vést ke zlepšení.

### **3 O společnosti Kofola ČeskoSlovensko, a.s.**

V této části bakalářské práce autorka popisuje společnost Kofola ČeskoSlovensko a.s. Nejdříve je charakterizován profil společnosti, tedy obecný popis podniku. Dále je popsána historie, vznik a vývoj podniku, zde je zachycena historie v daném časovém sledu a získaná ocenění v rámci vývoje podniku. Nakonec je určena organizační struktura společnosti.

#### **3.1 Profil společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s.**

Společnost Kofola ČeskoSlovensko a.s. je jedním s nejvýznamnějších výrobců nealkoholických nápojů. Tato společnost má pod sebou sedm výrobních závodů, 2 z nich jsou v České republice, 1 na Slovensku, 3 v Polsku a 1 v Rusku. V současné době funguje na čtyřech trzích střední a východní Evropy a postupně obsazuje také trh na Slovinsku. Společnost zaměstnává více než 2100 lidí a to na všech obsazených trzích.

Společnost produkuje všem známý kolový nápoj Kofola, nápoje Natelo, čerstvé ovocné a zeleninové šťávy UGO, ovocné nápoje a sirupy Jupí, dětské nápoje Jupík, pramenitou vodu Rajec, Kojeneckou vodu Rajec, hroznový nápoj Vinea, Orangina, Pickwick ice tea, Top Topic, dalšími výrobky jsou RC cola, Chito Tonic, Snipp, Citronela, energetické nápoje Semtex, Erektus a poslední osvojené značky Evian a Badoit.

#### **Holdingové společnosti**

- Kofola Československo a.s. – Ostrava (CZ)
- Kofola S.A. – Varšava (PL)

#### **Výrobní závody a společnosti**

- Kofola a.s. – Krnov, Michovo Hradiště, Praha (CZ)
- Kofola a.s. – Rajecká Lesná, Senec, Malý Šariš, Zvolen (SK)
- Hoop Polska Sp. z o.o. – Varšava, Kutno, Bielsk Podlaski, Grodzisk Wielkopolski (PL)
- UGO Juice s.r.o. – Krnov (CZ)
- Kofola Sp. z o.o. – Kutno (PL)
- Pinelli spol. s r.o. – Krnov (CZ)

### **Distribuční společnosti:**

- PCD Hoop Sp. z o.o. – Koszalin (PL)
- OOO Trading House Megapack – Moskva, Widnoje, Region Moskiewski (RU)

### **Transportní společnosti**

- Santa-Trans s.r.o. – Krnov (CZ)
- Santa-Trans SK s.r.o. – Rajec (SK)
- Transport Spedycja Handel Sulich Sp. z o.o. – Bielsk Podlaski (PL)

## **3.2 Historie a vznik společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s.**

Hlavním postavou stojící za vznikem celé společnosti je bezesporu Kostas Samaras. Agronom a projektant meliorací, Samaras, přišel před občanskou válkou do tehdejšího Československa z rodného Řecka ještě jako dítě. Po revoluci se věnoval distribuci ovoce a zeleniny a později i nápojů z Řecka, rodina však usoudila, že bude výhodnější vyrábět sirupy, koncentráty a limonády přímo na místě, než je dovážet z Řecka. A tak v rámci privatizace roku 1993 Samaras s rodinou koupili sodovkárnu v Krnově s názvem Santa nápoje, kde kromě limonád začali jako první v České republice vyrábět citronový koncentrát, známější pod názvem Citronka.

Roku 1996 byla založena dceřiná dopravní společnost SANTA – NÁPOJE KRNOV a o dva roky později se uskutečnil vstup na slovenský trh a byla tak založena dceřiná distribuční společnost SANTA NÁPOJE SLOVENSKO spol. s.r.o.

Rok 2000 byl klíčový, firma Santa nápoje uzavřela se společností Ivax licenční smlouvu na stáčení Kofoly.

Začátky samotného nápoje Kofola sahají až do roku 1959, v tomto roce tým doc. RNDr. PhMr. Zdeňka Blažka, CSc., namíchal formuli pro sirup KOFO, který byl tvořen čtrnácti bylinnými a ovocnými látkami doplněnými o kofein. Vznikl tak sirup, který se stal hlavní přísadou nealkoholického nápoje Kofola. Výrobou se zabývala farmaceutická národní společnost Galena Opava (nyní Ivax).

A protože se obchod s Kofolou vyvíjel dobře a sodovkárna v Krnově již nestačila, Samarasovi tak koupili další prostory pro výrobu a to textilku v Krnově.

V roce 2001 je zahájena výstavba nové továrny na Slovensku v Rajecké Lesné, kde se také nachází vhodný zdroj pro pramenitou vodu Rajec. O rok později byla koupena registrovaná obchodní známka a originální receptura nápoje Kofola za 215 milionů korun, a tak se Samarasovi stali hlavními distributory Kofoly, do té doby mohlo mnoho firem produkovat své vlastní „Kofoly“. Obchodní jméno společnosti v České republice a dceřiné společnosti na Slovensku bylo změněno na Kofola, a.s.

V roce 2003 byla založena dceřiná společnost Kofola Sp. z o.o. v Polsku, v té době Polský HOOP získal 50 % akcií společnosti Megapack v Rusku. Za rok pokračovala Kofola založením dceřiné společnosti Kofola Rt. v Maďarsku. V roce 2005 byl otevřen výrobní závod v Polsku a rok nato došlo k vyčlenění holdingu jako společnosti s vlastní právní subjektivitou a názvem Kofola Holding, a.s., poté akcionáři této společnosti a akcionáři polské společnost Hoop S.A. uzavřeli vstupní dohodu o sloučení obou firem. Protože polský HOOP vlastnil společnost Megapack v Rusku, začala tak výroba a distribuce v oblasti Moskvy.

K odkoupení 42,45 % akcií společnosti Enterprise Investor dochází v roce 2008, majoritní podíl je však stále u českých majitelů. Za rok vzniká nové jméno společnosti Kofola S.A. Důsledkem rozšiřování působnosti na mezinárodním trhu a následným odkupem akcií se vytrácí status rodinné firmy.

Roku 2012 se Kofola Holding a.s. přejmenovala na současný název Kofola ČeskoSlovensko a.s. O rok později koupila slovinského výrobce minerálních vod Radenska.

Podrobná historie společně se zaváděním produktů na trh je k nalezení v příloze č. 2.

### **3.3 Získaná ocenění**

Společnost Kofola ČeskoSlovensko a.s. získala nejedno ocenění, což pojednává o jejím neustálém vývoji. Níže jsou uvedeny jen některé z nich.

#### **EY Podnikatel roku 2011 (Entrepreneur Of The Year)**

Toto ocenění získal generální ředitel společnosti Jannis Samaras, syn Kostase Samarase, v roce 2011. EY podnikatel roku je nejprestižnější světová soutěž podnikatelů, která byla založena společností EY ve Spojených státech amerických v roce 1986. V této soutěži nezáleží na odvětví podnikání, ale na osobitém příběhu každého podnikatele, který šel do podnikání s určitou vizí, s riziky a který díky svému odhodlání a pracovitostí uspěl. Kritéria, která se zde

hodnotí, jsou podnikatelský duch, inovace, čestnost, poctivost, strategická orientace, finanční výsledky a celostátní či mezinárodní dopad. (EY Podnikatel roku, 2015)

### **100 nejjobdivovanějších firem ČR**

V roce 2007 obsadila Kofola ČeskoSlovensko a.s. 8. místo a nyní se již od roku 2012 do současnosti drží na 5. místě. Co se týče krajů, Kofola vede v Moravskoslezském kraji. V potravinářském a tabákovém průmyslu se v loňském roce Kofola umístila na prvním místě. Žebříček nejjobdivovanějších firem ČR sestavuje CZECH TOP 100 již od roku 1999. Hodnotitelé jsou nezávislí manažeři, analytici, akademici a představitelé státní správy. Hodnotícími kritérii jsou inovace, kvalita managementu, vztah ke společnosti a k životnímu prostředí, kvalita produktu, finanční spolehlivost a další. (CZECH TOP 100, 2015)

### **Czech Superbrands**

V roce 2013 i 2014 byla Kofola vybrána do seznamu nejlepších značek působících v České republice. Superbrands funguje v 88 zemích světa, v České republice výběr probíhá ve čtyřech etapách, kde se přibližně z jednoho milionu registrovaných značek postupnými selekcemi vybere 800 nejznámější značek, ze kterých nakonec rada Superbrands zvolí 25 finalistů. Hodnotí se známost, budování brandu, akceptace inovace či prestiž. (Anonym, 2015)

### **Volba spotřebitelů – Nejlepší novinka**

V letech 2012 a 2013 byly v rámci tohoto programu vybrány výrobky Kofoly jako vítězné. V roce 2012 to byly superhusté sirupy Jupí a v roce 2013 balené perlivé vody Rajec Angrešt a Brusinka, sycené nápoje Vinea v plechovce a ledové čaje Pickiwick Ice Tea. Oceňují se zde nové a inovované výrobky nebo výrobkové řady, jež byly během předchozího roku a půl uvedeny na český rychloobrátkový trh. O vítězných výrobcích rozhoduje reprezentativní vzorek 4000 respondentů. (Volba spotřebitelů, 2015)

### **RHODOS – Cena za image**

Tuto cenu za image získala Kofola v minulém roce již podruhé, poprvé ji získala v roce 2012. V soutěži o nejpůsobivější image je zapojeno 300 vrcholových manažerů z firem z celé České republiky, ti mají spontánně vyjmenovat pět firem z určených oborů a ohodnotit, jak jmenované firmy splňují určité parametry, které nejlépe vystihují image firmy v daném oboru. Cílem soutěže je sestavit žebříček tří firem s nejlepší image v jednotlivých zkoumaných oborech. (RHODOS, 2015)

### 3.4 Organizační struktura společnosti

Základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur vymezili Dědina a Cejthamr (2010, s. 203) jako:

- „Uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury.
- *Sdružování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek.*“

Důležité jsou doplňkové charakteristiky jednotlivých organizačních struktur jako míra centralizace či decentralizace rozhodovací pravomoci organizačních prvků struktur při jejich pozici ve vertikální hierarchii nadřízenosti či podřízenosti, počet podřízených prvků pod vrcholovým managementem, počet hierarchií řízení, strmost a plochost organizační struktury a časové trvání organizační struktury. (Cejthamr, Dědina, 2010)

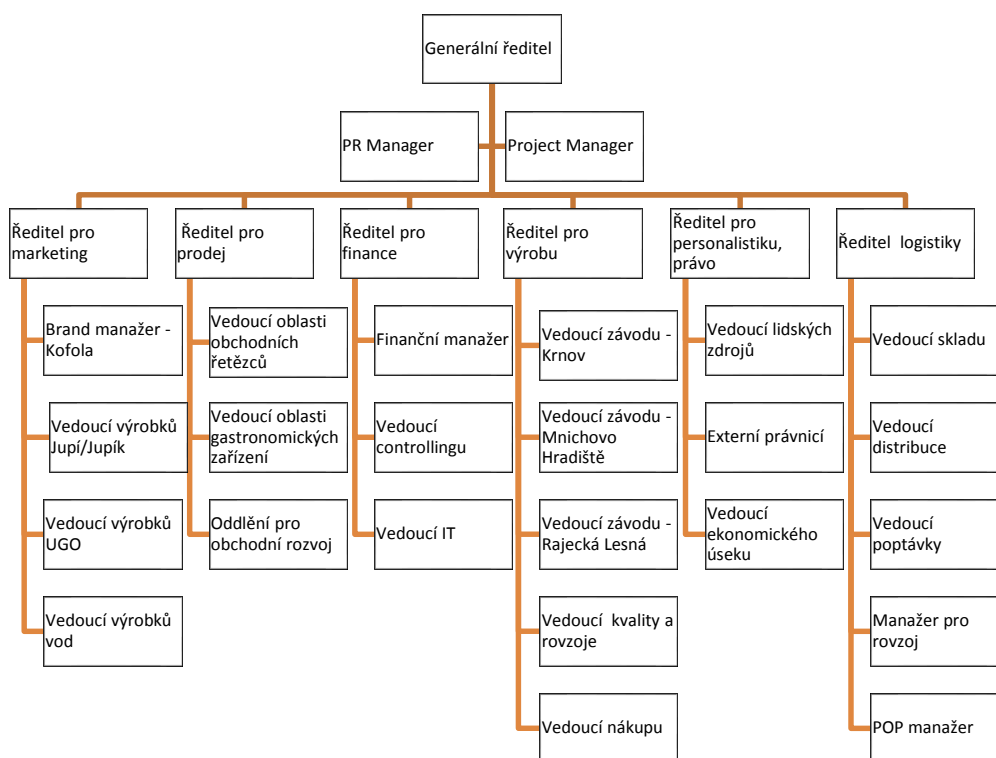
Lze rozlišovat tři typy organizační struktury: liniové, štábní a kombinované.

V holdingové společnosti Kofola Československo a.s. je uplatňována funkční struktura, která je založena na seskupení pracovníků dle funkčních činností. Nezbytnými funkčními útvary v této společnosti jsou výroba, marketing, finance, personalistika společně s právním oddělením, prodej a nakonec úsek pro řízení dodavatelského řetězce.

Ještě v roce 2008 každá se zemí produkující nápoje Kofoly měla svou vlastní organizační strukturu, každý měl svého ředitele marketingu, prodeje, výroby, financí, personalistiky a logistiky. Udržovat takovéto struktury však bylo zbytečné, a tak se sjednotily do jediné organizační struktury pod záštitou Kofoly ČeskoSlovenska a.s., která funguje do dneška.

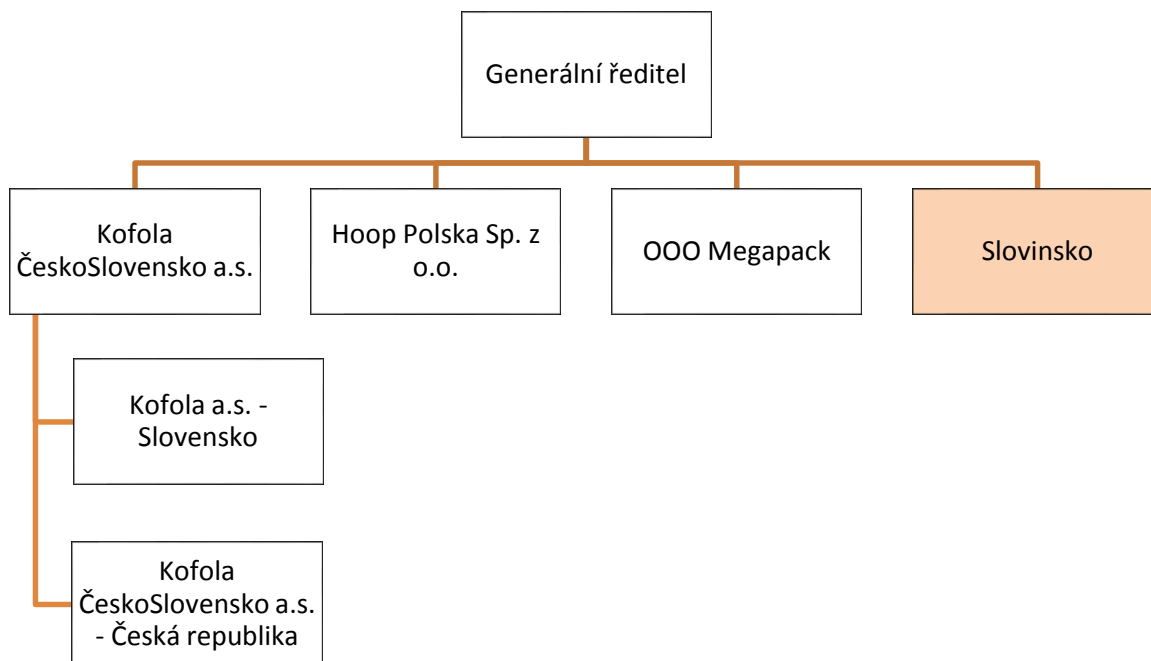
Níže je vyobrazena organizační struktura holdingové společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s., která v současnosti funguje. Tato struktura je součástí organizační struktury, ve které se nacházejí také společnosti OOO Megapack a Hoop Polska Sp z o.o., v této struktuře je vyobrazena i další pobočka ve Slovinsku, kterou společnost plánuje vytvořit.

Obrázek 3.1 Organizační struktura společnost Kofola ČeskoSlovensko a.s.



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 3.2 Organizační struktura celé společnosti



Zdroj: vlastní zpracování



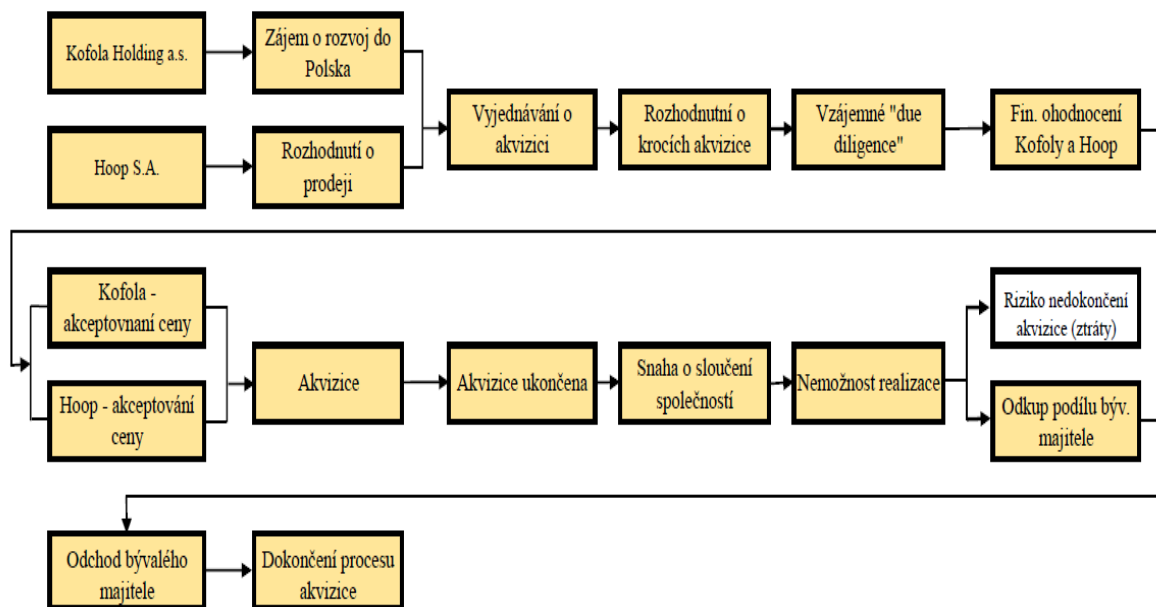
## 4 Analýza firemní kultury

Analýza firemní kultury bude provedena nejdříve srovnáním misí, vizí a cílů společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s. v České republice a Hoop Polska Sp. z o.o. v Polsku. Před samotným srovnáním bude objasněna problematika procesu akvizice, která ve společnosti proběhla a která souvisí s potřebou formovat firemní kulturu. V další subkapitole bude analyzováno dotazníkové šetření, které bylo aplikováno v Polsku, a které by mělo objasnit vztah polských pracovníků k firemní kultuře. A v poslední části analýzy firemní kultury budou rozebrány jednotlivé prvky firemní kultury, které podle manažera společnosti panují jak v České republice, tak v Polsku.

### 4.1 Problematika akvizice

Na počátku akvizice stály dvě firmy, Kofola Holding a.s. a Hoop S.A. obě se zabývaly výrobou nealkoholických nápojů a na svých trzích patřily mezi jedny z nejlepších prodejců nápojů. Celý proces akvizice je zachycen na obr. 4.1.

Obrázek 4.1 Problematika akvizice



Zdroj: vlastní zpracování

Hoop S.A. byla založena v roce 1992 v Bielsku Podlaski a stejně jako Kofola se tato společnost vždy zabývala výrobou nealkoholických nápojů. Řadila se dokonce mezi největší

producenty nealkoholických nápojů v Polsku a prostřednictvím dceřiné firmy Megapack měla zastoupení také na ruském trhu. Po akvizici je společnost přejmenována na Kofola S.A., která je dnes na Varšavské burze. Kofola Sp. z o.o. v Polsku již existovala a přejmenovala se na Hoop Sp. z o.o., která nyní v Polsku vyrábí a prodává, a je na ni cílena bakalářská práce.

Ještě před akvizicí Kofola na polském trhu již fungovala, ale protože dosahovala stále většího úspěchu, rozhodla se pro ještě větší rozšíření. Bylo výhodnější investovat do koupě úplně jiné společnosti se zavedenými značkami nealkoholických nápojů, než zavádět na trh úplně nové nápoje a potažmo značky. Právě v tu dobu bylo rozhodnuto o prodeji Hoopu, a tak nastala nejlepší příležitost pro akvizici obou společností. Nejdříve bylo nutné definovat jednotlivé kroky akvizice, jako například:

- změny organizační struktury na všech funkčních úrovních společnosti Hoop,
- úspory nákladů na materiály, skladování, logistiku,
- optimalizace produktového portfolia,
- optimalizace finančních toků a daňová optimalizace,
- corporate governance – změna řízení dceřiné společnosti Hoop S.A.,
- optimalizace výrobních zdrojů – počet výrobních linek a výrobních závodů,
- implementace firemní kultury do dceřiné společnosti,
- optimalizace ostatních nákladů, např. dohoda s jedním mobilním operátorem, sjednocení marketingového výzkumu, optimalizace spotřeby pohonných hmot,
- a další.

Dalším krokem bylo uskutečnění tzv. due diligence. Due diligence označuje zejména v evropských zemích komplexní audit, tedy hloubkovou prověrku či kontrolu podniku, bývá prováděna obvykle při prodeji podniku, akvizici, majoritním kapitálovém vstupu investora nebo poskytnutí úvěru. Tato prověrka byla provedena v obou společnostech a jejím cílem bylo potvrdit správnost všech faktů důležitých pro prodej a poskytnout tak jistotu všem zúčastněným stranám. Kontrola byla směřována do finančního, právního, daňového, výrobního a obchodního odvětví. (Due Diligence, 2015)

Po této hloubkové kontrole byly obě společnosti finančně ohodnoceny a pro uskutečnění akvizice bylo nezbytné, aby obě firmy akceptovaly cenu, kterou byla firma Hoop oceněna.

V nově vzniklé společnosti Kofola –Hoop v Polsku se jeden z původních majitelů Hoop S.A. stal generálním ředitelem, a to byl důvod, proč nebylo možné realizovat žádnou z priorit akvizice. Nezbytným krokem tak bylo odkoupení podílu bývalého majitele, aby mohla začít realizace všech kroků akvizice. Kdyby se tak nestalo, akvizice by nebyla nikdy dokončena a znamenalo by to obrovské finanční ztráty.

Nová společnost si musela projít několika změnami. Nejdůležitější změnou byla změna organizační struktury. Bylo propuštěno 50 % původních zaměstnanců a vyměněno 80 % polského managementu a také celé právní oddělení. Jeden z důvodů takovýchto změn, byl únik firemních informací původními zaměstnanci minulému majiteli a s tím související nemožnost správně formovat firemní kulturu.

V Polsku jsou dnes tři čeští ředitelé a to generální, finanční a výrobní a také pár českých zaměstnanců na pozicích středního managementu.

Podrobnější znázornění procesu akvizice uskutečněné v Kofole ČeskoSlovensko a.s. lze nalézt v příloze č. 6, obecný proces akvizice je umístěn v příloze č. 7.

## **4.2 Srovnání firemní kultury**

V původní polské společnosti panovala pevná hierarchická organizační struktura, vyšší postavení bylo dáváno jasně najevo materiálními artefakty a také byl kladen velký důraz na tituly výše postavených zaměstnanců. Ve vyšších odděleních byla před akvizicí uplatňována formální kultura. V jednotlivých kancelářích na všech odděleních byly stále zavřené dveře a všude byly přítomny sekretářky, které striktně řídily přístup do kanceláří, po akvizici zavřené dveře již neexistovaly a počet sekretářek se eliminoval.

Dalšími změnami způsobenými akvizicí bylo predefinování vize a mise a zlepšení komunikace, ta byla před akvizicí nulová a po akvizici zavedl ředitel společnosti kvartální návštěvy na všech odděleních. Došlo také k přestěhování sídla z Varšavy do Kutna společně se zaměstnanci, kteří zde vykonávali administrativní činnost. Ve Varšavě dnes fungují pouze malé kanceláře.

### **4.2.1 Hodnoty, vize a mise společností**

Níže jsou popsány mise, vize a hodnoty jednoho z největších výrobců nealkoholických nápojů Kofola ČeskoSlovensko a.s. a jeho společnosti Hoop Polska Sp. z o.o.. Mise, vize a

hodnoty společnosti jsou součástí firemní kultury, a to jak jsou tyto prvky formulovány, působí na její zákazníky i zaměstnance. Autorka okomentovala všechny tyto prvky obou společností.

#### **Mise společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s.**

*„My jsme Kofola. S nadšením usilujeme o to, co je v životě opravdu důležité: milovat, žít zdravě a stále hledat nové cesty.“* (Mise, 2015)

#### **Mise společnosti Hoop Polska Sp. z o.o.**

*„Díváme se do budoucnosti a uspokojujeme touhy“* (Misja i wizja, 2015)

Podle autorky zní mise společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s. více týmově a to hned výrokem *„My jsme Kofola“*. Celý slogan mise se snaží na veřejnost, ale i na své zaměstnance působit aspekty, které jsou pro život důležité, jako je úsilí milovat, žít zdravě a hledat stále nové cesty. Tyto prvky zní velmi líbivě a především možnosti, jak žít zdravě jsou v nynější době stále více vyhledávanými. Polská mise je hodně nekonkrétní a nepůsobí tak osobně jako ta česká. Na druhou stranu by se dalo říci, že mají obě stejný základ:

- česká mise: *usilujeme o to, stále hledat nové cesty*, polská mise: *díváme se do budoucnosti*
- česká mise: *usilujeme o to, co je v životě důležité*, polská mise: *uspokojujeme touhy*.

#### **Vize společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s.**

*Do roku 2017 chceme být československou jedničkou v gastru a impulsu, udržet postavení v retailu a nabídneme naše nápoje ve zdravější podobě. Stejně jako dosud budeme naše produkty vyrábět s co největší péčí a láskou.* (Mise, 2015)

#### **Vize společnosti Hoop Polska Sp. z o.o.**

*„Být vědomou volbou spotřebitelů a dosáhnout pozice TOP 3 v každé kategorii, ve které společnost působí na nápojářském trhu.“* (Misja i wizja, 2015)

Stejně jako v případě mise se Kofola ČeskoSlovensko a.s. ve své vizi zaměřuje na zdravější podobu nápojů a opět používá slova jako láska a péče, se kterou jsou produkty vyráběny, a právě tímto oslovuje zákazníky. Navíc zasazuje vizi do časového období a je tak jasné, že je tento cíl jasně vytyčený. Dále je z vize viditelná snaha o stále zlepšování postavení na trhu a s tímto se ztotožňuje i společnost Hoop Polska Sp. z o.o. Ta se ve své vizi zaměřuje pouze na dosahování tržní efektivnosti.

Podle manažera společnosti Kofola Československo a.s. Ing. Petra Kulovaného mu byly po dlouho dobu známy tyto hodnoty:

- *Dodržujeme dohody.*
- *Respektujeme se.*
- *Komunikujeme spolu a nasloucháme si.*
- *Maximálně sdělujeme informace.*
- *Jsme realisti.*
- *Pracujeme ve prospěch týmu.*
- *Snažíme se nalézt řešení.*
- *Jsme k sobě upřímní.*
- *Všichni jsme si rovni.*
- *Jsme hrdí na svou práci.*
- *Žádný názor není předem špatný.*

Některým zaměstnancům byly dobře známy a vidávali je v kancelářích na nástěnkách, později však z firmy vymizely a již nejsou nikde uvedeny. Neznamená to však, že by žádné z nich nadále neplatily. Z pohledu manažera společnosti se dále automaticky uplatňují tyto z nich:

- *Dodržujeme dohody.*
- *Jsme realisti.*
- *Pracujeme ve prospěch týmu.*
- *Snažíme se nalézt řešení.*
- *Jsme hrdí na svou práci.*

Důvodem, proč se některé hodnoty firmy vytratily, může být stále větší rozšiřování působnosti na mezinárodní trh a tedy zánik rodinné atmosféry ve firmě. V době kdy firma působila jen na československém trhu, byly větší možnosti ke komunikaci, naslouchání, respektování se, upřímnosti apod.

Rozdílně formulované vize a cíle, jsou známkou odlišně fungujících dvou firemních kultur. Aby se kultury mohly více propojit, bylo by vhodné sjednotit vize a cíle, kterých má být dosaženo. Vize a cíle by měly být stejné ve všech zahraničních společnostech spadající pod Kofolu a to i z důvodu, že jsou často prezentovány veřejnosti, například prostřednictvím internetových stránek, a tak by měly být společnosti vnímány jako jedna.

### 4.3 Dotazníkové šetření

Vztah polských zaměstnanců k české firemní kultuře a ke kultuře jako takové byl zjišťován prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazníky byly poskytnuty zaměstnancům, kteří pracují ve společnosti Hoop Polska Sp. z o.o. v Polsku a byl určen jak pro zaměstnance výrobního závodu, tak pro střední management a top management.

Dotazníky byly formulovány v polském jazyce a byly zprostředkovány manažerem společnosti prostřednictvím paní recepční v Polsku, která namátkově žádala procházející zaměstnance o vyplnění. Počet otázek v dotazníku je 13, na začátku jsou zařazeny zajímavé otázky, které by měly upoutat pozornost respondentů a uprostřed se nacházejí stěžejní otázky pro tuto práci. Na konci dotazníku jsou umístěny 4 identifikační otázky, jejichž vyplnění nevyžaduje velké soustředění respondentů a jejich cílem je zajistit důkladnější vyhodnocení dotazníkového šetření. Dotazník obsahuje 12 uzavřených otázek a 2 polouzavřené, polouzavřené otázky jsou ve formě uzavřené otázky avšak s možností volně vyjádřit svůj názor prostřednictvím varianty „jiné“. Některé otázky jsou strukturovány pro volbu jedné odpovědi a některé umožňují respondentům vyplnit více odpovědí.

Dotazníkové šetření probíhalo od 9. 3. do 5. 4. 2015 a z celkového počtu 100 dotazníků bylo úspěšně vyplněno a vráceno celkem 91 dotazníků, což je 91 % návratnost.

V tomto dotazníkovém šetření je výchozím prvkem funkční struktura respondentů, z níž je vycházeno během celého vyhodnocení dotazníků. Dotazník vyplnilo 10 respondentů z top managementu, 27 ze středního managementu a z dělnické pozice 54 respondentů. Respondenti dělnické pozice se lišili v konkrétní náplni práce, někteří k odpovědi uváděli pozici v logistice a někteří uvedli pozici v produkci. V rámci cíle této bakalářské práce je toto obsazení všech pozic optimální.

Graf 4.1 Pracovní pozice



Zdroj: dotazníkové šetření

Dotazníkového šetření se dle výsledků zúčastnilo 52 mužů a 39 žen. Podle tabulky níže je obsazení mužů v jednotlivých pracovních pozicích vždy vyšší než obsazení žen. Tento rozdíl však není rapidní, ale z hlediska maskulinních či femininních hodnot lze říci, že zde převažuje právě maskulinní hodnota. Tato hodnota se může projevovat v upřednostňování zaměstnávat spíše mužské pohlaví jako symbol „vhodnějšího“ pracovníka.

Tabulka 4.1 Pohlaví

Pohlaví	Top man.		Střední man.		Dělnická pozice		Celkem	
	n	%	n	%	n	%	N	%
Žena	6	60,00	10	37,04	23	42,59	39	42,86
Muž	4	40,00	17	62,96	31	57,41	52	57,14
Celkem	10	100,00	27	100,00	54	100,00	91	100,00

Zdroj: dotazníkové šetření

Další z informačních otázek se týkala věkového rozmezí respondentů. Nejvíce respondentů, přesně 59,34 %, uvedlo věk do 30 let. Věk do 30 let převažoval na všech pozicích, největší podíl těchto respondentů byl na dělnické pozici a to celkem se 70,37 %. Naopak nejméně respondentů a to celkem jen 16,48 % bylo ve věku 50 let a více. Může to být způsobeno preferencí tvořit mladší kolektiv.

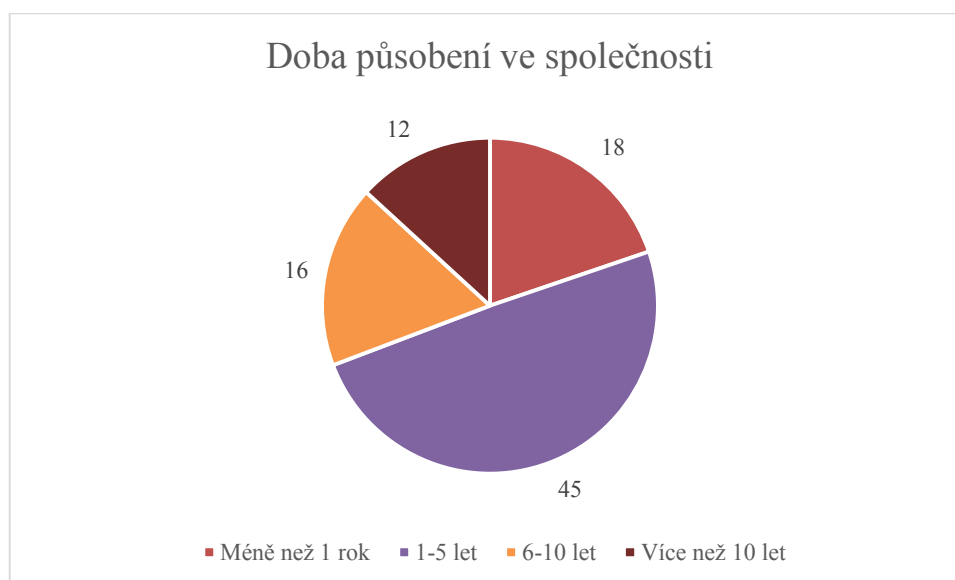
Tabulka 4.2 Věk

Věk	Top man.		Střední man.		Dělnická pozice		Celkem	
	n	%	n	%	n	%	N	%
Do 30 let	5	50,00	11	40,74	38	70,37	54	59,34
30-49 let	4	40,00	9	33,33	9	16,67	22	24,18
50 let a více	1	10,00	7	25,93	7	12,96	15	16,48
Celkem	10	100,00	27	100,00	54	100,00	91	100,00

Zdroj: dotazníkové šetření

Více než polovina všech respondentů funguje ve firmě 1-5 let a to přesně právě 45 z celkového počtu 91 respondentů. Naopak nejmenší zastoupení mají respondenti, kteří jsou ve firmě více než 10 let. Důvodem může být změna celé organizační struktury v době akvizice společností Kofola ČeskoSlovensko a.s. a Hoop Polska Sp z o.o.

Graf 4.2 Doba působení ve společnosti



Zdroj: dotazníkové šetření

V top managementu se v rámci počtu dotazovaných nenachází nikdo, kdo by byl ve firmě déle než 10 let a to hlavně kvůli výše zmiňované akvizici, kdy byl top management zcela pozměněn.



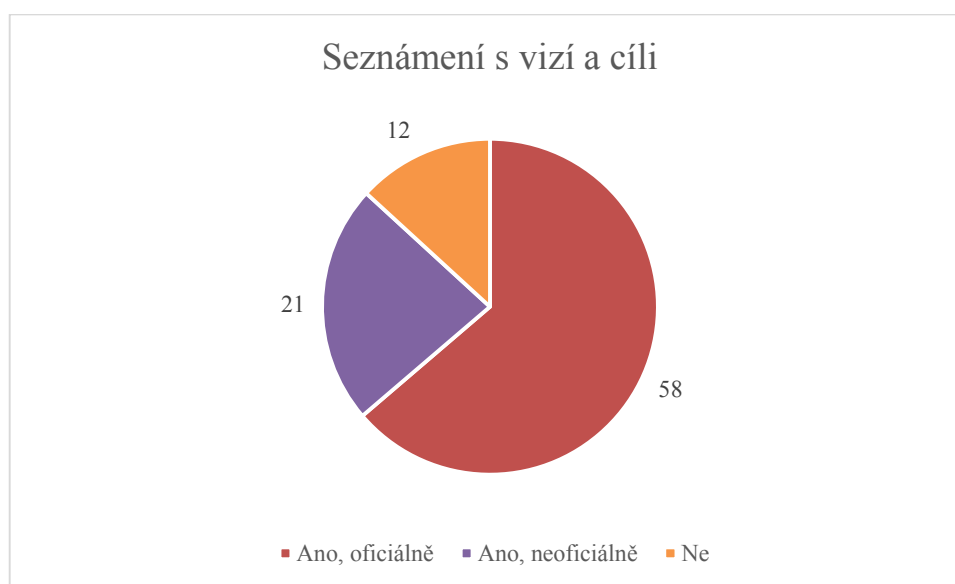
Tabulka 4.3 Doba působení ve společnosti

Doba působení ve společnosti	Top man.		Střední man.		Dělnická pozice		Celkem	
	n	%	n	%	n	%	N	%
Méně než 1 rok	2	20,00	5	18,52	10	18,52	18	19,78
1-5 let	6	60,00	10	37,04	30	55,56	45	49,45
6-10 let	2	20,00	6	22,22	8	14,81	16	17,58
Více než 10 let	0	0,00	6	22,22	6	11,11	12	13,19
Celkem	10	100,00	27	100,00	54	100,00	91	100,00

Zdroj: dotazníkové šetření

Na otázku, zda byl dotazovaný seznámen s vizí a dlouhodobými cíli, 58 lidí odpovědělo, že byli oficiálně seznámeni a pouze 12 nebylo seznámeno vůbec. To naznačuje skutečnost, že při nástupu do nového zaměstnání probíhalo u velké většiny zaměstnanců oficiální představení společnosti. Tento první krok při nástupu je významným prvkem při formování firemní kultury a snahy o ztotožnění se s danou kulturou.

Graf 4.3 Seznámení s vizí a cíli



Zdroj: dotazníkové šetření

Co se týče jednotlivých pozic, stojí za zmínku, že existují dva respondenti z top managementu, kteří s vizí a dlouhodobými cíli nebyli seznámeni vůbec, ačkoli právě pro tuto pozici je vědomost těchto aspektů velice podstatná a při samotné práci i nezbytná. Na dělnické pozici ví o vizí a cílech z celkového počtu 54 respondentů právě 46 z nich, tato hodnota je více než příznivá, neboť i zaměstnanci na dělnické pozici mohou mít pocit významného postavení ve firmě.

Tabulka 4.4 Seznámení s vizí a cíli

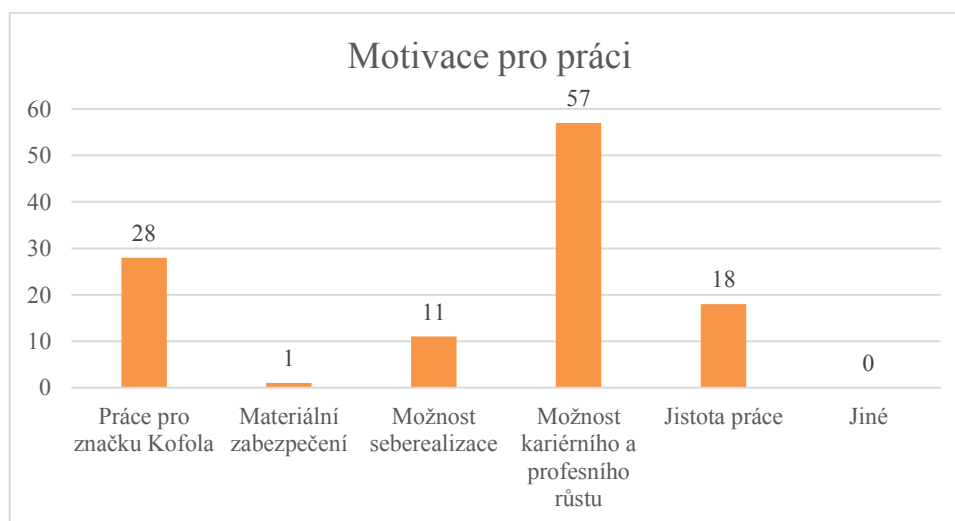
Seznámení s vizí a cíli	Top man.		Střední man.		Dělnická pozice		Celkem	
	n	%	n	%	n	%	N	%
Ano, oficiálně	6	60,00	21	77,78	31	57,41	58	63,74
Ano, neoficiálně	2	20,00	4	14,81	15	27,78	21	23,08
Ne	2	20,00	2	7,41	8	14,81	12	13,19
Celkem	10	100,00	27	100,00	54	100,00	91	100,00

Zdroj: dotazníkové šetření

Dále odpovídali zaměstnanci na otázku, zda jsou změny v jejich společnosti vítaným prvkem či nikoliv. Obecně bývá známo, že firemní změny bývají často odmítány a to například z důvodu strachu z nezvládnutí změny, narušování tradic a zvyků a dalších. U této otázky tuto obecnou známost respondenti vyvrátili a 63 z nich by změnu uvítalo a jen 28 nikoli. Může to být dáno vidinou oživení jejich práce či naučení se něčemu novému.

U otázky, co respondenty motivuje pro práci ve společnosti, mohli respondenti uvést až dvě odpovědi a popřípadě vyjádřit jinou odpověď v rámci možnosti „jiné“. Dle výsledků jsou nejvíce motivováni možnostmi kariérního a profesního růstu, celkem 49,57 % respondentů. Zaměstnanci mohou získat pocit možnosti profesního růstu tím, že jim zaměstnanec tuto možnost vyjádří nebo zkušenostmi, se kterými se ve firmě setkali, například už mohli být jednou povýšeni nebo kolegové bývají povýšeni. Jako druhá největší motivace je pro zaměstnance práce pro značku Kofola, 24,35 %. Tato motivace je velice důležitá z hlediska firemní kultury. Lidé, kteří jsou takto motivováni, se s danou organizací více ztotožňují. Je poměrně překvapivé, že pouze jeden tázaný uvedl jako motivaci materiální zabezpečení.

Graf 4.4 Motivace pro práci



Zdroj: dotazníkové šetření

Tabulka 4.5 Motivace pro práci

Motivace pro práci	Top man.		Střední man.		Dělnická pozice		Celkem	
	n	%	n	%	n	%	N	%
Práce pro značku Kofola	4	30,77	9	25,71	15	22,39	28	24,35
Materiální zabezpečení	0	0,00	0	0,00	1	1,49	1	0,87
Možnost seberealizace	1	7,69	4	11,43	6	8,96	11	9,57
Možnost kariérního a profesního růstu	4	30,77	14	40,00	39	58,21	57	49,57
Jistota práce	4	30,77	8	22,86	6	8,96	18	15,65
Jiné	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Celkem	13	100,00	35	100,00	67	100,00	115	100,00

Zdroj: dotazníkové šetření

Firemní kulturu vnímá top management jako důležitý faktor úspěšnosti podniku, nikdo neuvědl, že by to byl nedůležitý faktor. Top management zřejmě nejvíce ze všech funkcí chápe integritu zaměstnanců, ztotožnění se s organizací a další jednotlivé prvky firemní kultury jako důležité aspekty pro fungování celé společnosti. Stejně tak u středního managementu a dělnické pozice respondenti firemní kulturu vnímají spíše jako důležitý faktor, ale jsou zde i takoví, kteří si myslí, že je firemní kultura ve vztahu k úspěšnosti podniku nedůležitá.

Tabulka 4.6 Firemní kultura jako faktor úspěšnosti podniku

Firemní kultura jako faktor úspěšnosti podniku	Top man.		Střední man.		Dělnická pozice		Celkem	
	n	%	n	%	n	%	N	%
Velmi důležitý faktor	3	30,00	5	18,52	20	37,04	28	30,77
Důležitý faktor	7	70,00	18	66,67	28	51,85	53	58,24
Nedůležitý faktor	0	0,00	4	14,81	6	11,11	10	10,99
Celkem	10	100,00	27	100,00	54	100,00	91	100,00

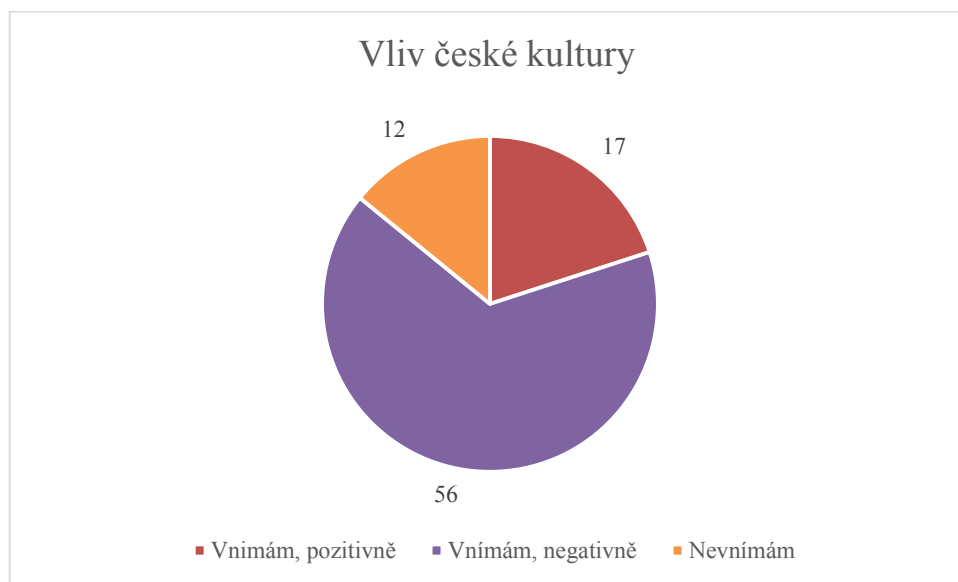
Zdroj: dotazníkové šetření

Další otázka byla zaměřena na vliv české firemní kultury ze společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s., 61,54 % dotazovaných uvedlo, že tento vliv vnímají negativně. Tento výsledek je považován za problematický a může být přisuzován vlivu českých zaměstnanců, především managementu, v polském Hoopu, tedy vlivu kultury Kofoly z České republiky. Hlavním příčinou může být vlastenecký vztah k vlastní polské kultuře, nesouhlas se zasahováním do výkonu práce, zavedení českých standardů práce apod. Tato situace by měla být řešena větší komunikací se zaměstnanci s cílem zjistit, jejich důvody nespokojenosti

s vlivem české firemní kultury, například formou brainstormingu, tedy jakési řízené porady, kde by měli všichni zaměstnanci příležitost vyjádřit svůj názor na tuto problematiku, a na základě výsledků této porady by se navrhly změny. Není vhodné protlačovat českou firemní kulturu z Kofoly, ale snažit se nejdříve pochopit polskou kulturu a postupně se snažit obě kultury sloučit.

Vliv české kultury cítí pozitivně přesně 18,58 %, může to být například dáno zavedením neformální firemní kultury do polské společnosti. A nakonec 18,78 % nevnímá žádný vliv české kultury ve vlastní společnosti, mohou to být takoví respondenti, kteří firemní atmosféru nevnímají a nezajímají se o ni a cíleně se věnují jen svému pracovnímu výkonu.

*Graf 4.5 Vliv české kultury*



Zdroj: dotazníkové šetření

*Tabulka 4.7 Vliv české kultury*

Vliv české kultury	Top man.		Střední man.		Dělnická pozice		Celkem	
	n	%	n	%	n	%	N	%
Vnímám, pozitivně	2	20	9	33,33	6	11,11	17	18,68
Vnímám, negativně	6	60	12	44,44	38	70,37	56	61,54
Nevnímám	2	20	6	22,22	10	18,52	18	19,78
Celkem	10	100	27	100,00	54	100,00	91	100,00

Zdroj: dotazníkové šetření

V Polsku nyní figurují tři čeští ředitelé, a to výrobní, generální a finanční. Vliv na firemní kulturu však mohou mít i jiní čeští pracovníci top managementu, kteří z české Kofoly pravidelně dojíždějí do Polska. Na to, jaký je jejich vliv na firemní kulturu v Polsku, respondenti top managementu odpověděli nerozhodně, tedy polovina uvedla, že mají velký vliv a mnoho

změnili a polovina nevidí žádný vliv a polská kultura převládá. Ve středním managementu převládá odpověď, že vliv není žádný a to se 62,96 %, to samé platí i pro dělnickou pozici se 59,26 %. Tyto výsledky jsou zapříčiněny především tím, že většina zaměstnanců je polské národnosti.

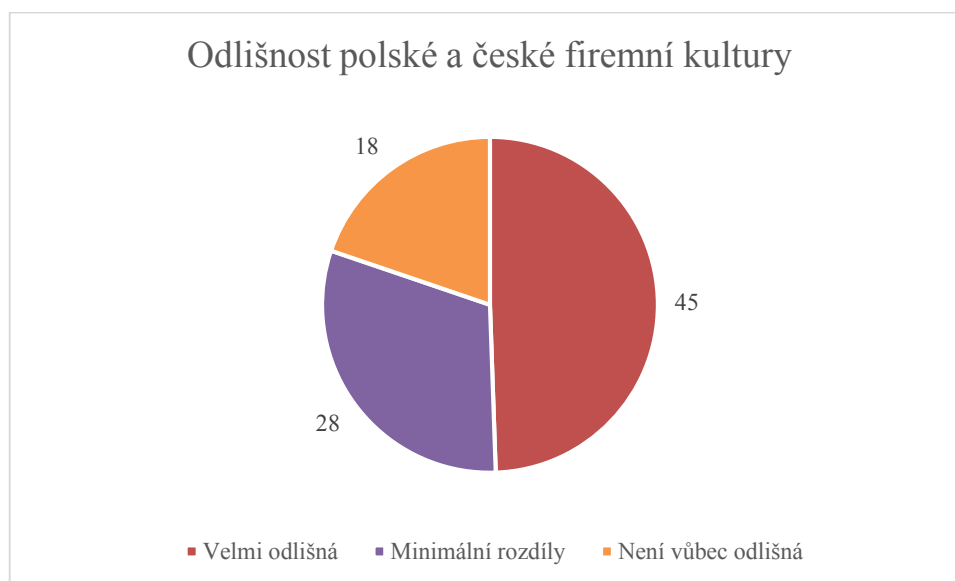
*Tabulka 4.8 Vliv českého top managementu*

Vliv českého top managementu	Top man.		Střední man.		Dělnická pozice		Celkem	
	n	%	n	%	n	%	N	%
Velký, mnoho změnili	5	50	10	37,04	22	40,74	37	40,66
Žádný, polská kultura převládá	5	50	17	62,96	32	59,26	54	59,34
Celkem	10	100	27	100,00	54	100,00	91	100,00

Zdroj: dotazníkové šetření

Na dotaz, nakolik je polská a česká firemní kultura odlišná, odpovědělo celkem 45 tázaných, že je velmi odlišná, 28 uvedlo minimální rozdíly a 18 si myslí, že není vůbec odlišná.

*Graf 4.6 Odlišnost polské a české firemní kultury*



Zdroj: dotazníkové šetření

U top managementu převažovala odpověď minimálních rozdílů polské a české firemní kultury, zbývající odpovědi dopadly na stejné úrovni. Pracovníci středního managementu byli poměrně podobně rozděleni do všech tří odpovědí a pracovníci na dělnické pozici nejvíce zastávali odpověď velké odlišnosti firemních kultur.

Tabulka 4.9 Odlišnost polské a české firemní kultury

Odlišnost polské a české firemní kultury	Top man.		Střední man.		Dělnická pozice		Celkem	
	n	%	n	%	n	%	N	%
Velmi odlišná	3	30,00	10	37,04	32	59,26	45	49,45
Minimální rozdíly	4	40,00	8	29,63	16	29,63	28	30,77
Není vůbec odlišná	3	30,00	9	33,33	6	11,11	18	19,78
Celkem	10	100,00	27	100,00	54	100,00	91	100,00

Zdroj: dotazníkové šetření

Následující otázka zněla, zda by respondenti uvítali sblížení s českou kulturou, například formou různých přednášek o českých zvyklostech nebo formou „českých dnů“, kde by se mohly servírovat české pokrmy, vyprávět o české historii a podobně. Na tuto otázku top management reagoval vyrovnaně, polovina by toto sblížení uvítala a polovina ne. Střední management se 66,67 % a dělnické pozice se 72,22 % by takovéto sblížení zavést nechtěli, možná z důvodu blízkosti k českému národu a dostatečných znalostí o něm.

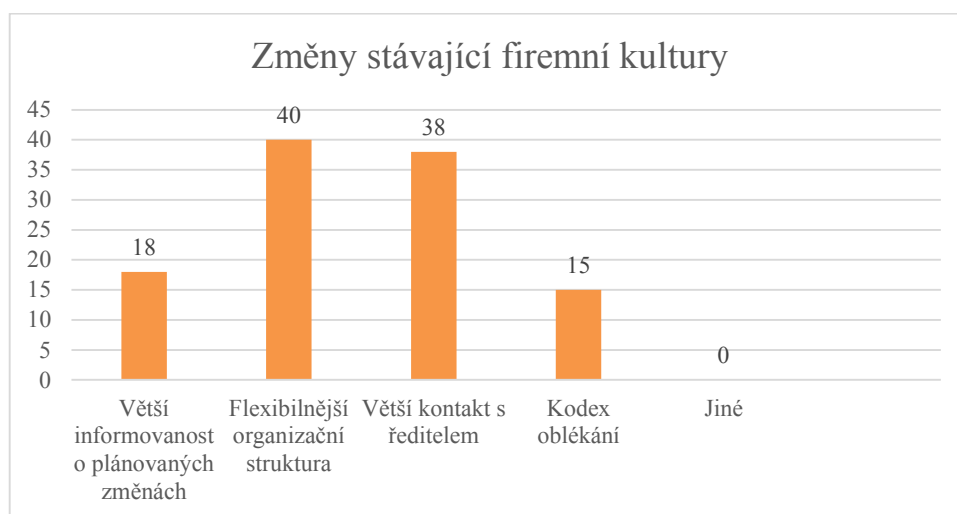
Tabulka 4.10 Uvítání sblížení s českou kulturou

Uvítání sblížení s českou kulturou	Top man.		Střední man.		Dělnická pozice		Celkem	
	n	%	n	%	n	%	N	%
Ano	5	50,00	9	33,33	15	27,78	29	31,87
Ne	5	50,00	18	66,67	39	72,22	62	68,13
Celkem	10	100,00	27	100,00	54	100,00	91	100,00

Zdroj: dotazníkové šetření

Poslední otázka, která byla položena v oblasti stěžejních otázek, byla zaměřena na to, co by respondenti změnili na stávající firemní kultuře v jejich společnosti. Mohli zde vybrat maximálně dvě odpovědi a měli možnost v případě potřeby uvést jinou odpověď, ale tuto možnost nikdo nevyužil. Celkový výsledek udává, že by si respondenti nejvíce přáli flexibilnější organizační strukturu a větší kontakt s ředitelem.

Graf 4.7 Změny stávající firemní kultury



Zdroj: dotazníkové šetření

Při rozboru jednotlivých funkčních pozic vyšlo najevo, že top management by požadoval flexibilnější organizační strukturu, střední management také volil flexibilnější organizační strukturu a se stejným počtem také větší kontakt s ředitelem. Pracovníci dělnické pozice by nejvíce ocenili možnost většího kontaktu s ředitelem.

Tabulka 4.11 Změny stávající firemní kultury

Změny stávající firemní kultury	Top man.		Střední man.		Dělnická pozice		Celkem	
	n	%	n	%	n	%	N	%
Větší informovanost o plánovaných změnách	3	20,00	7	19,44	8	12,31	18	16,22
Flexibilnější organizační struktura	5	33,33	11	30,56	23	35,38	40	36,04
Větší kontakt s ředitelem	3	20,00	11	30,56	24	36,92	38	34,23
Kodex oblékání	4	26,67	7	19,44	4	6,15	15	13,51
Jiné	0	0,00	0	0,00	6	9,23	0	0,00
Celkem	15	100,00	36	100,00	65	100,00	111	100,00

Zdroj: dotazníkové šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 91 zaměstnanců společnosti Hoop Polska Sp. z o.o., z nichž 10 pracovníků bylo z top managementu, 27 ze středního managementu a 54 na dělnické pozici. Věkové rozmezí respondentů se pohybovalo převážně do 30 let a nejvíce dotazovaných pracuje ve firmě v rozsahu jednoho roku až pěti let. Většina účastníků byla seznámena s vizí a dlouhodobými cíli a to buď oficiální, nebo neoficiální formou, například

prostřednictvím nástěnek, prezentací apod. Největším motivačním prvkem, který dotazování pracovníci uvedli, je možnost kariérního a profesního růstu, který může být vyvolán fluktuací zaměstnanců a následným obsazením místa pracovníkem z nižší pozice. Celkem 53 respondentů vnímá firemní kulturu jako důležitý faktor úspěšnosti a 28 dokonce jako velmi důležitý. Více než polovina tázaných cítí vliv české kultury jako negativní, ale na druhou stranu 54 respondentů uvedlo, že vliv českého top managementu na polskou kulturu není žádný a polská kultura je převažující. Dle výsledků je polská a česká firemní kultura spíše velmi odlišná, ale pouze 29 pracovníků by uvítali sblížení s českou kulturou například formou přednášek o České republice. Nejžádanější změnou firemní kultury je flexibilnější organizační struktura či větší kontakt s ředitelem společnosti.

Dotazník je v české a polské verzi přiložen v přílohách č. 4 a 5.

#### **4.4 Prvky firemní kultury**

Prvky firemní kultury jsou aplikovány na výrobce nealkoholických nápojů Kofola ČeskoSlovensko a.s. v České republice a Hoop Polska Sp. z o.o. v Polsku.

##### **Základní přesvědčení**

Nejvýznamnějším přesvědčením, které u českého výrobce nealkoholických nápojů panuje, je prostor pro stálé změny. Nastaly situace, kdy rozhodnutí o určité změně a její následné uskutečnění vedly zpětně k původnímu stavu. Každá změna rozhodnutí vyžadovala ztrátu investic, pro firmu ne však tak zásadní.

Další přesvědčení, které ve firmě existuje, je takové, že si pracovníci mohou dovolit udělat větší chybu, avšak ví, že další by si neměli dovolit. Toto přesvědčení je ve společnosti vnímáno a respektováno.

V Polské organizaci jsou uskutečňovány jen dílčí změny a to zpravidla v závislosti na změně poptávky. Česká Kofola si může dovolit takovou změnu, jako například zavřít či otevřít nové závody a naopak polská Kofola uskuteční pouze změnu v oblasti zvýšení či snížení výroby.



## **Hodnoty**

Hodnotu ve společnosti bezesporu tvoří, podle manažera společnosti, samotná práce pod značkou Kofola. Nápoje vyráběné v Kofole jsou natolik známé a oblíbené, že zaměstnance uspokojuje možnost pracovat právě v této společnosti. Důležitou hodnotou zkoumané společnosti je možnost seberealizace, která je všem zaměstnancům pravidelně umožňována. Jednou za půl roku jsou pořádány inovační dny, kdy opravdu každý zaměstnanec na všech úrovních má možnost vyjádřit svůj nápad na nový produkt s novou příchutí či obalem, nápadům se meze nekladou. Samotný ředitel společnosti Samaras si všechny návrhy prochází a po důkladném zvážení může nápad realizovat. Zaměstnanec, jehož nápad je realizován, bývá následně finančně odměněn.

V Polsku jsou inovační dny uskutečňovány jednou za rok, možnost vyjádřit svůj nápad mají opět všichni zaměstnanci. Vyhodnocení nápadů je však řízeno z české společnosti.

## **Postoje**

Pro českého výrobce nealkoholických nápojů je typickým postojem odpor ke změně režimu. Tento postoj je typický pro většinu jednotlivců v různých firmách. Ne všichni jsou flexibilní ke změnám a pro mnohé může být situace změny velmi stresová. Příklad, který uvádí manažer společnosti je změna informačního systému, se kterým se musí zaměstnanci naučit pracovat, většina lidí tuto změnu přijímá s odporem. Platí zde pravidlo, pokud lidé akceptují změnu a přizpůsobí se jí, mohou mít jistotu, že alespoň po dobu tří let ve firmě vydrží.

V Polsku nejsou změny výrazně odmítány, a pokud vedou k úspoře nákladů, jsou naopak vítány. Polští pracovníci vyvíjejí velký tlak na efektivitu, snaží se snižovat veškeré náklady a to jak na dopravu, skladování, administrativu, tak na samotnou výrobu a výrobky.

## **Normy chování**

V obou společnostech je na všech pozicích uplatňováno neformální oblékání a to i v případě konání obchodních jednání. O tomto způsobu oblékání jsou pracovníci informováni už na přijímacím pohovoru a je všemi respektováno. V organizacích je zvykem odcházet z práce v okamžiku, kdy je vše hotovo.

Iniciativa pracovníků je vítána, příkladem jsou inovační dny, které jsou již zmíněny výše.

## **Organizační mluva**

Ve společnosti se mluví jakousi „Kofoláckou řečí“. Manažer společnosti uvádí, že se svými kolegy, tzn. ve středním a top managementu, komunikují polsko-slovensko-anglicko-česky, sami si ani neuvědomují, že by to bylo něco výjimečného. Pracovníci v Polsku mezi sebou také komunikují svou vlastní řečí a to polsko-českou.

## **Historky a mýty**

Ve firmě panuje historka, kdy jednou český zaměstnanec na pozici plánovače výroby měl naplánovat v Polsku výrobu na každý měsíc v roce, a protože je duben v polštině kwiecień (zní stejně jako český květen), myslel si, že plánuje výrobu na květen místo dubna a tak na duben zapomněl. Od té doby se ve firmě předává historka, že vlastně Češi ve skutečnosti polsky neumí, ačkoli to tvrdí.

## **Zvyky, rituály a ceremoniály**

Oslavy narozenin nepořádají zásadně všichni, je to spíše individuální záležitost. Narozeniny ředitele ve společnostech nejsou slaveny nikdy. Co se týče svatby zaměstnanců, je to opět individuální, většinou je spíše zveřejněno oznámení o konání svatby a v případě úmrtí zaměstnance bývá na recepci umístěno parte. V Polsku jsou takové zvyky ještě více omezeny a to především z důvodu, že někteří zaměstnanci musejí každý den dojíždět do práce i sto kilometrů, a tak nepovažují pracovní oslavy za příliš významné.

Všem zaměstnancům je poskytována pozornost podniku v podobě nápojů a to vždy pokud je právě na trhu zaveden nový výrobek, mají tak možnost ochutnat každou novinku, kterou Kofola vyrábí. Tento zvyk funguje právě v té společnosti, ve které nový nápoj vznikl.

Mimořádné porady se svolávají jen, pokud je třeba řešit zásadní problém, tato situace je ale méně častá. Firemní prostory středního managementu mají podobu open space, tedy otevřených kancelářských prostorů, které sdílejí všichni zaměstnanci. V těchto prostorech se nemůžou konat všechny diskuse před všemi zaměstnanci, a tak se někteří scházejí například v kuchyňce.

Rituálem je každodenní ranní káva, podle manažera společnosti je to hned první činnost, kterou po vstupu do společnosti většina zaměstnanců uskutečňuje. Dalším rituálem, v tomto případě komunikačním, je zdravení, všichni zaměstnanci ve výrobním závodě i ve středním

managementu si tykají a někteří mají možnost tykat si i s top managementem, tedy i s ředitelem společnosti. Tato zásada platí i v polské organizaci.

Oslavy výročí založení podniku nejsou nikdy slaveny a to ani kulaté 10. výročí, které bylo před dvěma lety. V obou společnostech se pořádají zábavné dny pro děti zaměstnanců, jako jsou mikulášské dny, dětské dny apod.

## **Hrdinové**

Podle manažera společnosti je hrdinou ředitel společnosti Kostas Samaras a to hlavně kvůli jeho schopnosti založit, vést a rozvíjet firmu i v komplikované době. „Situačním“ hrdinou je hrdina měsíce, který je volen každý měsíc a publikován ve firemním časopise. Může to být kdokoliv na jakékoliv pozici, jsou voleni především podle výsledků, kterých v daném měsíci dosáhli. Podle manažera společnosti, jsou z tohoto zvolení nejvíce poctěni pracovníci výrobního závodu, naopak pro střední management toto zvolení nemá žádnou podstatnou hodnotu. Obě společnosti vydávají svůj firemní časopis. V příloze č. 3 je k nalezení ukázka publikace hrdiny měsíce.

V Polsku je za hrdinu považován původní generální ředitel Hoop Polska Sp. z o.o. a to především z důvodu, že polovina zaměstnanců dříve pracovala právě pod jeho vedením. Někteří zaměstnanci mohou za hrdinu považovat obchodního ředitele, kterého také mohou znát z bývalé společnosti Hoop a který stále pracuje ve své funkci.

## **Firemní kultura a architektura**

Hlavní centrální pracoviště top managementu a středního managementu se nachází v Ostravě-Porubě. Budova je sdílená společně s jinou firmou prodávající koupelnový nábytek. Parkoviště je dostatečně prostorné a neexistují zde žádná vyhrazená místa pro pracovníky vyššího postavení. Budova je laděna do oranžové barvy a je na ni umístěno menší logo Kofoly, logo bude renovováno. Po vstupu do budovy je u vchodu umístěna recepce, kterou má na starosti paní recepční, ta dohlíží na příchod pracovníků a návštěv. Vstup do prostor firmy je zabezpečen turniketem, který je umístěn u recepce, a mohou přes něj projít vlastníci zaměstnanecké karty. Kanceláře se nacházejí v druhém i třetím patře a na schodišti je možné všimnout si velkého vodopádu sršícího přes obrovské kameny. V druhém patře se opět nachází recepce a menší kuchyňka. Naproti recepci se plánuje vybudovat relaxační místnost, která

bude mít podobu dle přání pracovníku, ti své nápady zaznamenávají na papír, který je umístěn na dveřích relaxační místnosti. Po přechodu kolem recepcy je delší chodba, ze které je možné vstoupit do kanceláře generálního ředitele a dalších členů top managementu, naproti jejich kancelářích jsou kanceláře středního managementu. Všechny kanceláře jsou prosklené. Kanceláře středního managementu jsou organizovány do tzv. open space, tedy otevřené kanceláře, ve které pracuje i několik desítek pracovníků určitého oboru. Tyto kanceláře jsou rozděleny podle jednotlivých oddělení, například controlling, IT oddělení, oddělení nákupu, marketingu apod., i tyto oddělení mají prosklené kanceláře. Open space má své výhody i nevýhody. V takto zařízené kanceláři mají pracovníci možnost lepší komunikace s kolegy a s tím související rychlé zpětné vazby mezi pracovníky. Nevýhodou může být chybějící soukromí či individuální požadavky na pracovní podmínky. Na druhé straně budovy se nacházejí zasedací místnosti, ve kterých probíhají porady či videokonference. Ve všech místnostech jsou na zdech vyvěšeny velké obrazy lidí, kteří zrovna popíjejí nápoje Kofoly.

Podle autorky na pracovištích panovala klidná atmosféra, i přesto, že bylo přítomných několik desítek pracovníků a někteří mezi sebou komunikovali. Uvnitř organizace vyzařovalo přátelské a příjemné prostředí.

V rámci této kapitoly je provedena párová analýza prvků, jejíž cílem je stanovit prvek firemní kultury, který má největší podíl na úspěšné firemní kultuře a potažmo na úspěšnosti celé společnosti. V tabulce níže jsou uvedeny jednotlivé prvky jako nadpisy řádků i nadpisy sloupců a následně je vybíráno ze dvou prvků, které se v dané buňce setkají. Výběr bude probíhat na základě otázky: Jaký prvek má největší podíl na úspěšné firemní kultuře a tedy na úspěšnosti celé společnosti? Tabulka č. 4.12 ukazuje, že největší podíl na úspěšné firemní kultuře má prvek hodnoty a hned za ním prvek postoje. Hodnoty jsou významným prvkem firemní kultury, které by měly vycházet z firemní strategie, může to být například udržování kvality výrobků, věnování se zákazníkům, snižování nákladů, volné vyjadřování nápadů, ochrana životního prostředí apod. Postoje jsou pak ustálené reakce na nějaké předměty, činnosti, problémy či lidi. Pro udržování správné firemní atmosféry je důležité, jaké postoje zaujímají jednotliví pracovníci. Pro formování firemní kultury by bylo vhodné zaměřit se nejprve na tyto dva prvky firemní kultury.

Tabulka 4.12 Párová analýza prvků firemní kultury

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	
		Základní přesvědčení	Hodnoty	Postoje	Normy chování	Organizační mluva	Historky a mýty	Zvyky, rituály a ceremoniály	Hrdinové	Firemní architektura	
P1	Základní přesvědčení		P2	P3	P4	P1	P1	P1	P1	P1	<b>5</b>
P2	Hodnoty			P2	P2	P2	P2	P2	P2	P2	<b>8</b>
P3	Postoje				P3	P3	P3	P3	P3	P3	<b>7</b>
P4	Normy chování					P4	P4	P4	P4	P4	<b>6</b>
P5	Organizační mluva						P5	P7	P5	P5	<b>3</b>
P6	Historky a mýty							P7	P8	P9	<b>0</b>
P7	Zvyky, rituály a ceremoniály								P7	P7	<b>4</b>
P8	Hrdinové									P8	<b>2</b>
P9	Firemní architektura										<b>1</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## 4.5 Typologie organizační kultury

Autorka se v této kapitole zabývá přiřazením určitých typologií firemní kultury společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s. a společnosti Hoop Polska Sp. z o.o.

Tabulka 4.13 Typologie organizační kultury ve společnostech

	Kofola ČeskoSlovensko a.s.	Hoop Polska Sp. z o.o.
<b>Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho</b>	Kultura moci a kultura úkolů	Kultura moci a kultura úkolů
<b>Typologie F. Trompenaarse</b>	Rodina	Kultura řízené střely
<b>Typologie T.E. Deal a A.A. Kennedyho</b>	Kultura tvrdé práce	Kultura tvrdé práce

Zdroj: vlastní zpracování

### **Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho**

Obě společnosti by se podle určitých znaků mohly jevit jako kultura moci či kultura úkolů. Ke kultuře moci by se mohly řadit kvůli vzájemné důvěře a komunikaci, která ve firmách panuje. V obou společnostech rozhodují osoby v centru a pracovníci jsou hodnoceni podle výsledků, bez ohledu na nástroje, které byly použity k jejich dosažení.

Na druhou stranu se společnosti přiklánějí i ke kultuře úkolů, tato kultura je zaměřena na úkoly a projekty, které mají být splněny. Tato kultura se projeví především v situacích inovace či tvorby nového produktu, kdy je hlavním cílem managementu soustředit se na tento projekt, vybrat pro něj správné lidi a týmy a vymezit vhodné zdroje, to vše pro úspěšnou realizaci. Stejně jako kultura moci je i tato kultura zaměřena na výsledky, také je vhodná právě tam, kde je nutná přizpůsobivost trhu a kde je trh silně konkurenční.

### **Typologie F. Trompenaarse**

Kofola v České republice byla před průnikem na mezinárodní trh rodinnou firmou a právě proto její typologie kultury odpovídá tzv. rodině. „Otec“ zde stojí v čele rodiny, a vždy ví, co je třeba dělat. Za tohoto „otce“ by mohl být považován samotný ředitel firmy Jannis Samaras. Respektování hierarchie a moci vychází především z morálního vztahu.

Pro polského producenta nealkoholických nápojů by mohla být odpovídající kultura řízené střely, která je orientována úkoly. Pracovníci sami hledají cestu, například prostřednictvím sledování poptávky a snaží se tak dosáhnout, co možná nejlepších tržeb. Pracovníci jsou tak více zaměřeni na projekty než na samotnou organizaci.

### **Typologie T.E. Deala a A.A. Kennedyho**

Obě firmy jsou přikloněny spíše ke kultuře tvrdé práce. Typická je nízká míra rizika a rychlá zpětná vazba. Důležitou hodnotu ve firmě plní zákazník a jeho potřeby, hrdiny se pak stávají nejlepší prodejci či dělníci. Je zde upřednostňováno hodnocení dle výkonů a uplatňuje se vysoká motivace pracovníků. Takováto kultura je považována za silnou a pracovníci se ztotožňují s činnostmi firmy.

Přiřazení jednotlivých typologií společnosti není nikdy úplně jednoznačné, ve většině firem se může promítat i více typů. Autorka bakalářské práce se pokusila podle vlastního zhodnocení určit typologie, které podle jejího názoru ve společnostech převažují.

## 4.6 Shrnutí praktické části práce

V praktické části byly uvedeny hodnoty, vize a cíle jak společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s., tak dceřiné společnosti Hoop Polska Sp. z o.o. Ačkoli obě firmy spadají pod jednoho generálního ředitele, jejich vize a cíle se liší. Hodnoty, které byly pracovníkům dříve vštěpovány prostřednictvím nástěnek, prezentací apod., nyní nejsou nikde k nalezení a podle manažera některé mezi pracovníky skutečně vymizely, autorka to přisuzuje přeměně rodinné firmy na firmu mezinárodního zaměření.

Pomocí poznatků z teoretické části práce byly oběma společnostem přiřazeny typologie firemní kultury. V první typologii se obě společnosti jevily jako kultury moci a částečně jako kultury úkolů, u druhé typologie podle Trompenaarse se Kofola blížila „Rodině“ a Hoop kultuře řízené střely. Poslední typologie vyšla pro obě společnosti opět shodně a to jako kultura tvrdé práce. Dále byly rozebrány jednotlivé prvky firemní kultury a porovnány v obou společnostech. Pomocí párové analýzy byly stanoveny prvky firemní kultury, které mají největší podíl na úspěšné firemní kultuře, těmito prvky byly hodnoty a postoje. Při formování firemní kultury je důležité všechny prvky poznat a věnovat se jim.

Z rozborů cílů, vizí a jednotlivých prvků vyplývá skutečnost, že jsou obě firemní kultury, v Kofole ČeskoSlovensko a.s. a v Hoopu Polska Sp. z o.o., velmi odlišné. Co se týče vizí a cílů, měly by být v obou společnostech shodné, možným problémem je nedostatečná komunikace mezi manažery jednotlivých společností. Tento problém by mohl být vyřešen větší spoluprací zaměstnanců Polska a České republiky při plánování těchto bodů a jejich sjednocení by mohlo být významným krokem při formování obou firemních kultur. Dále by bylo vhodné vytvořit hodnoty, neboť ve firmě již nejsou žádné prezentovány, tyto hodnoty by měly být opět shodné pro obě společnosti a měli by se s nimi ztotožňovat všichni zaměstnanci obou firem. Zde jsou uvedeny návrhy pro Kofolu ČeskoSlovensko a.s. a Hoop Polska Sp. z o.o., avšak tyto návrhy by měly platit pro všechny dceřiné společnosti Kofoly.

V rámci zjišťování situace v Polském Hoopu bylo provedeno dotazníkové šetření. Z celkového počtu 91 respondentů 81 uvedlo, že je firemní kultura důležitým faktorem úspěšnosti firmy. Tento výsledek je uspokojivý, je důležité, že si respondenti uvědomují důležitost celkové atmosféry ve firmě v závislosti na výkonu. Vliv české kultury vnímají tázání více negativně a to celkem 54 respondentů, naopak však respondenti stojí za tím, že převažuje jejich polská kultura. Negativní vnímání české kultury je závažný problém a může vést ke zhoršení výkonnosti pracovníků. Pokud pracovníci cítí vliv české kultury, jako výrazný zásah do jejich vlastní polské kultury, zhorší se tak jejich motivace k práci i jejich spokojenost a tím

i jejich pracovní výsledky. Opatřením by mělo být především zjištění detailních důvodů negativního vnímání, měla by proběhnout konzultace s jednotlivými pracovníky či odděleními, například formou brainstormingu, kde by se zjistily hlavní příčiny negativního postoje k působení české firemní kultury. Důvodem tohoto výsledku může být zasahování do pracovních zvyků, tradic, či do samotného způsobu vykonávání práce, zaměstnanci se pak mohou cítit omezováni. Východiskem by mělo být vytvoření kompromisu při změně problémových firemních aspektů.

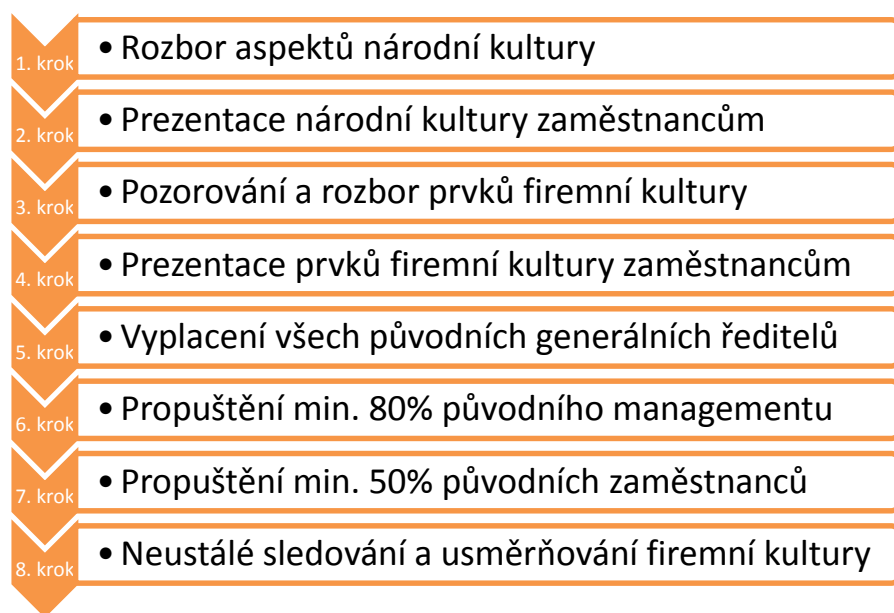
Nejvíce žádanou změnou firemní kultury je flexibilní organizační struktura, pod tímto si lze představit větší možnosti povýšení nebo možnost v určitých problémových situacích obsadit na omezenou dobu vyšší pozici či výměnu některých kolegů či nadřízených. S nejvíce žádanou změnou, flexibilnější organizační strukturou, souvisí otázka zaměřená na největší pracovní motivaci, kde nejvíce dotazovaných zvolilo možnost profesního a kariérního růstu. Z toho vyplývá, že tato změna by mohla firemní kulturu velmi posílit. Společnost by tuto změnu mohla podpořit například rotací pracovníků, při které by pracovníci měli možnost střídát pracoviště různého odborného zaměření či různých úrovní řízení nebo obohacením práce, kdy by na pracovníky byly delegovány vyšší pravomoci a kompetence.

Dále byla v praktické části přiblížena problematika akvizice, kdy Kofola Holding a.s. koupila společnost Hoop S.A., která patřila mezi nejlepší producenty nealkoholických nápojů. Kofole se více vyplatilo koupit společnost, která má již na polském trhu zavedené jméno a také určité nápoje, a tak byla akvizice vhodnou příležitostí. Proces akvizice byl veden mnohými fázemi, mezi ty nejdůležitější patřilo rozhodnutí o jednotlivých krocích akvizice, jedním z kroků byla implementace firemní kultury do dceřiné společnosti. Touto implementací byl pověřen manažer personálního oddělení, který se měl pokusit propojit polskou a českou firemní kulturu, ale stále tam byla velká překážka a tou byl původní generální ředitel, který ve firmě stále fungoval. Po odkoupení jeho podílu, se úkol implementace přenesl na jinou osobu, také manažerku personálního oddělení, která se do dneška snaží o sblížení obou kultur, například formou učení českého jazyka v Polsku a naopak, zlepšení komunikace top managementu a pracovníků na nižších pozicích apod.

Na základě poznatků z celé práce autorka vymezila **obecný postup formování firemní kultury při akvizici** dvou zahraničních firem, který je zobrazen v obrázku č. 4. 2.



Obrázek 4.2 Obecný postup formování firemní kultury při akvizici



Zdroj: vlastní zpracování

Ještě před samotným vyjednáváním je důležité důkladně rozebrat veškeré aspekty národní kultury cizí země a vhodné by bylo sepsat tyto aspekty a prezentovat je zaměstnancům, kteří budou v úzkém kontaktu se zahraniční firmou. Takovými aspekty mohou být:

- jazyk,
- způsoby zdravení, oslovení,
- národní svátky, tradice a zvyky,
- zákony, politika a ekonomie,
- víra,
- vzdělávání.

Po bližším kontaktu se zahraniční organizací, by měly být rozpoznány prvky firemní kultury, ty by měly být také sepsány a prezentovány stejně jako aspekty národní kultury. Tímto poznáním by měla být pověřena vhodná osoba či skupina osob, nejlépe z oddělení řízení lidských zdrojů. Pro tento výzkum existují i různé společnosti, které jsou úzce zaměřeny na poznávání, formování a rozbor firemní kultury. Prvky, kterými je nutné se zabývat, jsou:

- základní přesvědčení,
- hodnoty,

- postoje,
- normy chování,
- organizační mluva,
- zvyky, rituály a ceremoniály.

Při tomto poznávání je možné rozeznat míru odlišnosti jednotlivých kultur. Dále můžou následovat rapidní kroky, které aplikovala společnost Kofola ČeskoSlovensko a.s. při akvizici polské společnosti Hoop S.A. bohužel však až po zjištění nerealizovatelnosti akvizice. Nutno podotknout, že při nejnovější spolupráci se Slovinskem, se Kofola ČeskoSlovensko a.s. poučila a kroky učinila již v předstihu.

Prvním krokem je vyplacení všech původních generálních ředitelů, druhým je propuštění 80 % původního managementu a třetím je propuštění 50 % původních zaměstnanců. Ponechat ve společnosti už pouze jednoho generálního ředitele je obrovským blokem pro formování firemní kultury, zaměstnanci ho stále budou respektovat jako jediného ředitele a nové ředitele pak nebudou chtít akceptovat, původní ředitel bude jejich vzorem. Propuštění původního managementu a zaměstnanců je také významným bodem, management výrazným vlivem ovlivňuje ostatní zaměstnance, možná ještě podstatně více než samotný generální ředitel, hlavně kvůli většímu kontaktu se zaměstnanci. Původní management ponechává v organizaci původní zvyky, postoje a přesvědčení a nenechá proniknout do svého způsobu vedení žádné nové manažery. Tím, že se propustí 50 % původních zaměstnanců a přibere se 50 % nových zaměstnanců, se docílí toho že, noví zaměstnanci budou utvářet nové prvky firemní kultury a mohou tím tak zbývající původní zaměstnance ovlivnit ke ztotožnění se s novými prvky.

Nadále je však důležité mít v organizaci osobu, která bude firemní kulturu usměrňovat. Touto osobou, jak je výše již uvedeno, by měl být nejlépe pracovník v oblasti řízení lidských zdrojů. Tato osoba může zajišťovat výuku cizích jazyků v dceřiné či holdingové společnosti, může se zaměřit na lepší kontakt top managementu s ostatními podřízenými.

Není vhodné úplně zničit původní firemní kulturu a snažit se „násilně“ změnit postoje, přesvědčení a hodnoty pracovníků. Mělo by jít spíše o postupné včleňování zahraniční firemní kultury do druhé.

## 5 Závěr

Neexistuje firma, která by neměla firemní kulturu. V každé společnosti funguje určitý druh komunikace, existují různé vztahy a to jak mezi pracovníky na stejné pozici, tak pracovníky vyššího a nižšího postavení, už při příchodu do organizace na člověka působí určitá atmosféra ať už pozitivní či negativní. Firemní kultura je utvářena samotnými pracovníky, kteří svým chováním a přístupem ovlivňují výkon, který oni sami nebo ostatní vydávají.

Tato bakalářská práce byla zaměřena na firemní kulturu, protože právě díky správné firemní kultuře lze dosahovat kladné výkonnosti, málokdo si však tuto skutečnost uvědomuje. Kdyby v organizaci panovala špatná firemní kultura, lidé by si ve společnosti nerozuměli, vznikaly by spory, hodnoty jednotlivých pracovníků by se lišily a málokdo by se ztotožňoval s cíli společnosti, top management by s podřízenými vůbec nekomunikoval a každý by se zaměřoval pouze na sebe, tak by jen těžko fungovalo vše, jak má. Tento výčet záporných situací je pouze příkladný, s firemní kulturou souvisí prakticky vše, co se ve firmě děje. Je důležité se na firemní kulturu zaměřit a pokusit se ji formovat správným směrem.

Cílem této práce byla analýza procesu formování firemní kultury společnosti Kofoly ČeskoSlovensko a.s. v případě akvizice a dílčím cílem pak bylo porovnání firemní kultury Kofola ČeskoSlovensko a.s. a Hoop Polska Sp. z o.o. K dosažení těchto cílů autorka vycházela z teoretických znalostí, konzultací a analýz v dané společnosti.

V teoretické části byly obecně charakterizovány jednotlivé prvky organizační kultury, byly popsány některé typologie organizační kultury, vymezeny možnosti střetu a asimilace kultury, byly jmenovány způsoby změny organizační kultury a nástroje k tomu určené. Dále byla definována národní kultura jako samostatná subkapitola a byly charakterizovány jednotlivé části kulturního prostředí, jako jazyk, vzdělávání, zákony, politika a ekonomie, náboženství a víra a další. V části věnované národní kultuře byly uvedeny dimenze národní kultury podle Geerta Hofstedeho, tyto pak byly postupně přiřazeny České republice a Polsku, dle internetových stránek Hofstedeho centra. Nakonec byla teoretická část zakončena popisem metod, které byly v práci použity.

Praktická část byla založena na zkoumání společností Kofola ČeskoSlovensko a.s. a Hoop Polska Sp z o.o. Kapitola o společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s. obsahuje profil společnosti, její historii, získaná ocenění a její organizační strukturu. Druhá polovina praktické části byla věnovaná samotné analýze firemní kultury, nejdříve byl probrán průběh akvizice společností, dále byly srovnány hodnoty, vize a cíle společností, které byly okomentovány

autorkou práce, následovalo dotazníkové šetření, ze kterého vyplynulo, že skoro všichni respondenti společnosti v Polsku vnímají firemní kulturu jako faktor úspěšnosti, ale vliv české firemní kultury vnímá nejvíce polských respondentů negativně. Dále byly rozebrány prvky firemní kultury a to opět u české a polské společnosti a nakonec autorka aplikovala typologie organizační kultury na polskou a českou kulturu.

Východiskem této bakalářské práce bylo vytvoření obecných podmínek pro formování firemní kultury při akvizici dvou zahraničních firem. V dnešní době se díky globalizaci snaží mnoho firem pronikat na mezinárodní trh, avšak mnoho z nich si uvědomí problematiku firemní kultury až při samotné akvizici a začnou tento problém řešit často velmi pozdě.

## Seznam použité literatury

### Literární zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-858-3909-1.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. xiii, 296 s. ISBN 80-722-6763-9.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.

KACHAŇÁKOVÁ, Anna. *Podniková kultura*. Bratislava: Ekonóm, 2003. 102 s. ISBN 80-225-1644-9.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

KRYMLÁKOVÁ, Hana. *Etika a odpovědnost organizace*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2009. 238 s. ISBN 978-80-248-2092-7.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, c2009. 196 s. ISBN 978-80-247-2986-2.

MÜLLER, David. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press, 2013. 267 s. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-265-9.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. 288 s. ISBN 80-247-1705-0.

PICHANIČ, Mikuláš. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C. H. Beck, 2004. xi, 176 s. ISBN 80-717-9886-X.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Interkulturní marketing a komunikace v zemích EU*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2001. ISBN 80-731-8035-9.

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

ULRICH, David. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada, 2014. 302 s. ISBN 978-80-247-5090-3.

URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. 110 s. ISBN 978-808-7974-056.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

### **Elektronické zdroje**

*Benchmarking*. [online]. [cit. 2015-03-13]. Dostupné z:  
<https://managementmania.com/cs/benchmarking>

*Ceny Superbrands 2013 už mají své majitele*. [online]. [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <http://www.marketingovenoviny.cz/ceny-superbrands-2013-uz-maji-sve-majitele/>

CZECH TOP 100. *100 nejobdivovanějším firem České republiky 2014*. [online]. [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <http://www.czechtop100.cz/zebrický-firem/obdiv-2014/100-nejobdivovanejsich-firem.html>

- Due Diligence* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z:  
<https://managementmania.com/cs/due-diligence>
- EY PODNIKATEL ROKU. *Představujeme se.* [online]. [cit. 2015-03-13]. Dostupné z:  
<https://podnikatelroku.cz/predstavujeme-se#>
- Historie.* [online]. [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <http://firma.kofola.cz/obsah/historie>
- KAPOUN, Josef. *Firemní kultura v teorii a praxi.* Marketing&Media. [online]. [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <http://trendmarketing.ihned.cz/c1-25005990-firemni-kultura-v-teorii-a-praxi>
- Mise.* [online]. [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <http://firma.kofola.cz/obsah/mise>
- Misja i wizja* [online]. [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: <http://www.hoop.com.pl/20-misja-i-wizja.html>
- Odlišné firemní kultury dělají z fúzí a akvizic velice riskantní záležitost* [online]. [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/portal/template/EcNewsArticleDetail/id/1429152>
- PRINCLÍK, Jan. *Adaptace nového zaměstnance.* [online]. [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <http://theexperts.cz/firemni-vzdelavani/human-resources/53-adaptacenz>
- RHODOS. *16. ročník RHODOS – cena za image zná své vítěze.* [online]. [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <http://www.rhodosaward.cz/>
- ŠMEJDOVÁ, Petra. *Vzdělávací systémy se liší země od země.* [online]. [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <http://clanky.vzdelani.cz/vzdelavaci-systemy-se-lisi-zeme-od-a5667>
- THE HOFSTEDE CENTRE. *What about Czech Republic?.* [online]. [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/czech-republic.html>
- VOLBA SPOTŘEBITELŮ. *Historie.* [online]. [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <http://www.volba-spotrebitelu.cz/historie/rocnik-2014/>
- Výběr z několika variant - párová analýza.* [online]. [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <http://www.becon.cz/index.php/clanky/jak-na-to/76-vybr-z-nkolika-variant-parova-analyza>

## Seznam zkratk

a.s.	akciová společnost
doc.	docent
CZ	Česká republika
CSc.	kandidát vět
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
EY	Entrepreneur Of The Year
IBM	International Business Machines Corporation
PhMr.	magistr farmacie
PL	Polsko
RNDr.	doktor přírodních věd
Rt.	akciová společnost
S.A.	akciová společnost
SK	Slovensko
Sp. z o. o.	společnost s ručením omezeným
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
USA	Spojené státy americké



## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7.5.2015

Jana Březková  
jméno a příjmení studenta

## Seznam obrázků

Obrázek 2.1 Schématické znázornění organizačních struktur podle Ch. Handyho .....	15
Obrázek 2.2 Typologie organizační kultury podle F. Trompenaarse .....	16
Obrázek 2.3 Části kulturního prostředí .....	26
Obrázek 3.1 Organizační struktura společnost Kofola ČeskoSlovensko a.s. ....	45
Obrázek 3.2 Organizační struktura celé společnosti .....	45
Obrázek 4.1 Problematika akvizice .....	46
Obrázek 4.2 Obecný postup formování firemní kultury při akvizici .....	70

## Seznam tabulek

Tabulka 4.1 Pohlaví .....	52
Tabulka 4.2 Věk .....	53
Tabulka 4.3 Doba působení ve společnosti .....	54
Tabulka 4.4 Seznámení s vizí a cíli .....	55
Tabulka 4.5 Motivace pro práci .....	56
Tabulka 4.6 Firemní kultura jako faktor úspěšnosti podniku .....	56
Tabulka 4.7 Vliv české kultury .....	57
Tabulka 4.8 Vliv českého top managementu .....	58
Tabulka 4.9 Odlišnost polské a české firemní kultury .....	59
Tabulka 4.10 Uvítání sblížení s českou kulturou .....	59
Tabulka 4.11 Změny stávající firemní kultury .....	60
Tabulka 4.12 Párová analýza prvků firemní kultury .....	66
Tabulka 4.13 Typologie organizační kultury ve společnostech .....	66

## Seznam grafů

Graf 4.1 Pracovní pozice .....	52
Graf 4.2 Doba působení ve společnosti .....	53
Graf 4.3 Seznámení s vizí a cíli .....	54
Graf 4.4 Motivace pro práci .....	55
Graf 4.5 Vliv české kultury .....	57
Graf 4.6 Odlišnost polské a české firemní kultury .....	58
Graf 4.7 Změny stávající firemní kultury .....	60

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Pravidla pro konstrukci otázek

Příloha č. 2 Historie společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s.

Příloha č. 3 Ocenění měsíce

Příloha č. 4 Dotazníkové šetření v českém jazyce

Příloha č. 5 Dotazníkové šetření v polském jazyce

Příloha č. 6 Proces formování firemní kultury společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s. v rámci akvizice

Příloha č. 7 Obecný proces formování firemní kultury v rámci akvizice